Kerry Gleeson

LỤT VIỆC PHẢI LÀM SAO?



THAIHABOOKS
Knowledge for the Future
NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI

CƠ HỘI TOÀN CẦU VỚI IBT

Chương trình Hiệu quả cá nhân (PEP) được hình thành và phát triển ở Thụy Điển nhằm giúp các cá nhân và tổ chức cải thiện khả năng quản lý khối lượng công việc của họ.

Học viện công nghệ kinh doanh (IBT), với rất nhiều cơ sở ở Hoa Kỳ, được thành lập năm 1984 nhằm mang chương trình PEP tới khắp nơi trên thế giới. Kể từ khi được thành lập, đã có gần một triệu người trên khắp thế giới được đào tạo và huấn luyện thông qua tiến trình PEP.

Những chuyên viên tư vấn được cấp bằng PEP đã đưa các chương trình đào tạo của chúng tôi tới hơn 25 quốc gia ở châu Âu, khu vực Châu Á Thái Bình Dương và miền Nam, miền Bắc nước Mỹ. Cơ hội cho các chuyên gia tư vấn ở tất cả những khu vực này đều đồng đều như nhau.

Càng ngày càng có nhiều tổ chức sử dụng PEP như một công cụ để đối phó với áp lực và căng thẳng ngày một nhiều, cũng như để góp phần gia tăng hiệu quả và năng suất cá nhân.

Thị trường PEP của chúng tôi rất rộng. Chúng tôi làm việc với một loạt những lo lắng của mọi đối tượng, từ những bộ ngành chính phủ tới những tập đoàn đa quốc gia hay những người bán bánh nhỏ lẻ.

IBT cấp phép cho PEP có quyền chứng nhận những chuyên gia tư vấn đủ năng lực đã được chúng tôi huấn luyện và giám sát bằng phương pháp huấn luyện PEP thành công. Phương pháp này không chỉ dành cho những doanh nhân muốn giới thiệu và chuyển giao PEP mà còn dành cho những tổ chức muốn đưa PEP vào giảng dạy và đã có các chuyên gia tư vấn của riêng họ nhằm triển khai PEP tại chính tổ chức của họ.

Vào đầu năm 2008, trên thế giới có 350 huấn luyện viên PEP tích cực.

Nếu bạn đang tìm kiếm một công việc mới với nhiều cơ hội tuyệt vời, hãy liên lạc với chúng tôi theo địa chỉ: IBT International Inc.

IBT International Inc.

PO Box 1057

Boca Raton, Florida 33429, USA

ĐT: (1) 561 367 0467

Fax: (1) 561 367 0469

Email: info@ibt-pep.com

Website: www.ibt-pep.com

LỜI NÓI ĐẦU

"Lụt việc" đã trở thành tình trạng phổ biến ở khắp các văn phòng. Với sự sinh sôi nảy nở của các công nghệ cho phép chúng ta "on" 24h/ngày, điện thoại di động, thư điện tử, mạng Internet, tin nhắn văn bản, fax (không được quên dạng in), tất cả chúng ta đều cảm thấy mình có quá nhiều thứ phải xử lý và có quá ít thời gian để thực hiện điều đó.

Tôi đã làm việc trong lĩnh vực lao động trí óc được hơn một phần tư thế kỷ. Tôi thấy áp lực và yêu cầu đặt lên vai những người muốn hoàn thành công việc ngày càng gia tăng. Có lẽ bạn cầm cuốn sách này lên cũng vì bạn nhận ra mình cần phải làm gì đó!

Để giải quyết vấn đề này, tôi đã học được rằng trở ngại duy nhất và lớn nhất mà hầu hết mọi người cần phải vượt qua lại chẳng liên quan gì tới khối lượng thông tin bạn phải xử lý hay yêu cầu được đặt ra cho bạn, thậm chí, chẳng liên quan gì tới lượng thời gian bạn có. Thử thách của bạn chỉ đơn giản là làm sao tập được thói quen gạt những điều bạn không thích sang hẳn một bên.

Phần lớn chúng ta chưa từng được dạy cách làm việc.

Hầu hết chúng ta đều đã hình thành những thói quen làm việc xấu và những thói quen đó đều rất khó thay đổi.

Nói về thay đổi – hầu hết chúng ta đều không thích thay đổi.

Trong lần tái bản thứ tư này, cuốn sách đề cập đến rất nhiều thay đổi về công nghệ trong những năm qua. Bắt kịp những thay đổi về công nghệ là cần thiết, nhưng có một việc quan trọng hơn rất nhiều mà bạn cũng nên làm, đó là hình thành những thói quen mới và tốt hơn, đồng thời liên tục cải tiến quy trình làm việc của bản thân. Cách đây 25 năm, điều đó đã đúng; và bây giờ, điều đó cũng vẫn còn đúng.

Thay đổi thói quen và ứng dụng những nguyên tắc làm việc cá nhân hiệu quả là điều mà công ty chúng tôi đã thực hiện thành công

trong nhiều năm. Cuốn sách này là sự đúc kết hàng trăm kinh nghiệm của rất nhiều người có năng suất (làm việc) cao mà chúng tôi đã đào tạo và huấn luyện ở IBT suốt 25 năm qua. Những người "năng suất cao" này làm gì? Họ làm điều đó như thế nào? Hành vi làm việc của họ có thể đúc rút thành nguyên tắc để tất cả mọi người đều có thể áp dụng được không? Cuốn sách này trình bày những chiến lược đã qua chứng minh để giúp khách hàng của chúng tôi tiếp nhận những nguyên tắc đó và biến chúng trở thành một phần hành vi của họ.

Điều gì làm nên tiến trình làm việc cá nhân của chúng ta? Làm thế nào bạn có thể cải thiện được tổ chức của mình? Hệ thống nào là hiệu quả nhất? Bạn phải bắt đầu từ đâu? Làm cách nào bạn có thể thiết lập trật tự nhanh để làm được nhiều việc hơn? Tất cả những điều đó sẽ được trình bày trong cuốn sách này.

Ngoài ra, chúng tôi còn học được rằng thư điện tử và họp hành là hai trong số những hoạt động lãng phí nhất của chúng ta. May mắn là chúng tôi đã học được cách hay để đối phó với hai vấn đề này, và tất cả những kinh nghiệm cũng như những kiến thức đó đều được trình bày thành hai chương trong cuốn sách này.

Tôi cũng đã thêm một chương "Tóm lược đắt giá", rút gọn quá trình cơ bản vào một vài trang giấy để giúp những người quá bận rộn nắm được những nội dung cơ bản nhất.

Charles Dickens đã từng nói: "Tôi không thể làm được những gì tôi đã làm được nếu không có thói quen đúng giờ, ngăn nắp và kiên trì." Tôi hi vọng những thông tin trong cuốn sách này có thể đem lại kiến thức và phương pháp luận cho bạn hình thành những thói quen mới và tốt hơn để tạo ra sự "ngăn nắp" tốt nhất có thể, khuyến khích sử dụng các công cụ để củng cố thói quen đúng giờ và nuôi dưỡng phẩm chất tuyệt vời, kiên trì, cho tới khi bạn đạt được thành công.

KERRY GLEESON

Boca Raton, Florida

CHƯƠNG TRÌNH HIỆU QUẢ CÁ NHÂN LÀ GÌ?

Khi nghe thấy từ “hiệu quả”, ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong tâm trí mọi người là “Biến cái không thể thành có thể”. Tôi không định nghĩa hiệu quả như thế. Hiệu quả, với tôi, là làm sao để hoàn thành công việc với sự nỗ lực ít nhất có thể.

Tôi đã chứng kiến rất nhiều sản phẩm công nghệ mới xuất hiện ở nơi làm việc và đã nhìn thấy tác động tích cực của những thiết bị đó. Tôi cũng đã chứng kiến rất nhiều trong số những sản phẩm công nghệ đó không được như kỳ vọng của mọi người, và trong nhiều trường hợp còn khiến mọi người căng thẳng, áp lực hơn.

Không chỉ mỗi công nghệ mà cả sự toàn cầu hóa của ngành kinh doanh cũng có ảnh hưởng nghiêm trọng tới cuộc sống và công việc của con người. Ngày nay, những mối quan hệ hợp tác xuyên lục địa đã trở nên khá phổ biến, khiến chương trình làm việc bị đẩy từ 8 tiếng/ngày lên 16, đôi khi 18 tiếng/ngày. Môi trường kinh doanh toàn cầu mới này, cùng với các loại công nghệ, đã thêm một nhân tố mới (vốn không tồn tại trong lực lượng lao động 10 năm trước) cho sự căng thẳng.

Thời trước, bạn có thể nhận được một yêu cầu thông qua bưu điện (“thư tay”), đặt nó trên bàn một hoặc hai ngày, suy nghĩ về nó, và thậm chí còn có thể ngụy biện là “Vẫn chưa nhận được” (nếu người gửi hỏi sao chưa trả lời). Giờ chúng ta có những phương thức liên lạc nhanh chóng như điện thoại, tin nhắn, thư điện tử, và thường thì người gửi sẽ trông chờ chúng ta hồi đáp ngay lập tức đối với hầu như tất cả mọi việc. Dường như tất cả mọi người đều đòi hỏi công việc phải được hoàn thành nhiều hơn và nhanh hơn.

Điều này có ảnh hưởng như thế nào tới con người? Với tôi, chẳng có gì lạ khi thấy mọi người gần như luôn ở trong trạng thái quá tải với công việc, dẫn tới cảm giác lo lắng, căng thẳng và mất kiểm soát. Những cảm xúc này không thể giúp hoàn thành công việc được.

Tôi đã phát hiện ra rằng không phải khối lượng công việc, mà

chính cái cách con người hoàn thành công việc và phản ứng với nó đã ảnh hưởng tới cảm xúc của họ về công việc. Tôi đã được chứng kiến những người cuối cùng cũng giải quyết được vấn đề này một cách ổn thỏa và thoải mái. Bằng cách tìm hiểu cách họ làm việc và cải thiện tiến trình làm việc, cuối cùng mọi người có thể kiểm soát tốt hơn và đạt được thành công lớn hơn, giúp giảm đáng kể cảm giác căng thẳng.

NGUỒN GỐC CỦA CHƯƠNG TRÌNH HIỆU QUẢ CÁ NHÂN

Vào đầu những năm 1980, tôi đang sống ở Thụy Điển và có một doanh nghiệp tư vấn marketing và kinh doanh nhỏ. Để thu hút thêm khách hàng mới, tôi đã tạo ra một kế hoạch bồi thường độc nhất ở Thụy Điển lúc bấy giờ. Tôi sẽ không nhận phí cho tới khi khách hàng đạt được kết quả cụ thể có thể đo được. Điều đó tạo ra một sợi dây hấp dẫn khiến các công ty quan tâm và sẵn sàng gặp, ít nhất là gặp và nghe tôi trình bày. Nếu một khách hàng tiềm năng cho rằng tôi có điều gì đó để chào mời, thì khó khăn đầu tiên cần vượt qua là phải xác định được điều gì tạo nên một kết quả có thể đo lường được. Vì chuyên ngành của tôi là marketing và kinh doanh, nên tôi có thể đặt ra được những mục tiêu cụ thể, thường là tăng doanh thu và khách hàng.

Thách thức tiếp theo mà tôi phải đối mặt là phải tạo ra một chiến dịch marketing và kinh doanh sao cho có thể đạt được kết quả có thể đo lường được đó. Điều này dễ hơn tôi tưởng: Tất cả những gì tôi phải làm là hỏi những người thực hiện công việc xem họ sẽ làm gì để đạt được kết quả mong ước đó. Đa phần những người này đều biết họ cần phải làm gì.

Sau đó tôi chỉ cần phát triển một kế hoạch dựa trên thông tin đầu vào của họ và đưa kế hoạch đó cho họ. Điều thú vị là, trở lại sau vài tuần, tôi phát hiện ra kế hoạch đó vẫn chưa được thực thi. Các nhân viên nói họ không có thời gian. Họ có quá nhiều việc khác phải làm; người thì ốm, người thì đi nghỉ mát, người thì chỉ đơn giản là không nhớ. Đó là một vấn đề đối với tôi. Tôi cần phải thúc họ hoàn thành bản kế hoạch, nếu không tôi sẽ không được trả lương. Có thể thấy các

nhân viên này vướng vào vô số những việc không hiệu quả thường nhật, mất thời gian tìm kiếm đồ đạc hoặc vô tổ chức theo hàng trăm cách khác nhau. Cuối cùng tôi cũng nhận ra là nhiệm vụ chính của mình chả có liên quan gì tới marketing và kinh doanh. Thay vào đó, vai trò chính của tôi trở thành: Giám sát và đốc thúc họ thực hiện những việc mà họ đã nghĩ tới ngay từ đầu.

Trước đó, tôi đã thành công trong việc xây dựng cộng đồng khách hàng. Một trong những khách hàng của tôi là chi nhánh Svenska Handelsbanken, một trong những ngân hàng đem lại lợi nhuận lớn nhất ở Scandinavia[(1)]. Chi nhánh đó thuê tôi để tăng lượng tiền trong tài khoản tiết kiệm – một mục tiêu có thể đo lường được. Cùng với nhóm quản lý và các nhân viên, tôi đã vạch ra được một kế hoạch marketing để hoàn thành mục tiêu đó của họ. Nhưng phần khó nhất là thực hiện.

Có vài vấn đề cản trở việc thực thi kế hoạch. Chẳng hạn, về mặt chính sách, nhân sự trong ngân hàng thường thay đổi công việc và nơi làm việc theo định kỳ. Vậy là, cứ khoảng vài tháng, mọi người lại thấy mình ở nơi làm việc mới mà chẳng biết vị trí đồ đạc ở đâu. Phải mất vài tuần để trở lại trạng thái ổn định. Trong khi đó, thời gian của mọi người lại bị lãng phí. Ngoài ra, thay vì tiến hành giao dịch ngay lập tức, một số nhân viên lại tạo ra một đống việc tồn khổng lồ bằng cách gạt những nhiệm vụ mà họ nghĩ là sẽ mất nhiều thời gian hơn sang một bên và quay trở lại thực hiện sau. Hơn nữa, do không có hộp đựng tài liệu trên bàn, nên khi thư đến, nó sẽ được đặt trên bàn, thường là bên cạnh hoặc lên trên những giấy tờ vốn đã được để sẵn ở đó. Đôi khi, những việc quan trọng trong bức thư của ngày hôm đó có thể bị chôn vùi dưới đống những giấy tờ khác được đặt trên bàn, hoặc thậm chí, hoàn toàn không được để ý.

Người quản lý chi nhánh ngân hàng đó là một nhà quản lý có năng lực, nhưng bà lại dành phần lớn thời gian của mình để giải quyết những vấn đề liên quan tới khách hàng. Điều đó khiến bà chẳng còn mấy thời gian để tổ chức công việc của từng cá nhân.

Tôi đã bắt đầu một hệ thống hồ sơ tiêu chuẩn ở mỗi bàn làm việc, và đã dọn sạch đống hỗn độn. Bằng cách đó, nếu ai đó có phải sử dụng một chỗ làm việc không quen thuộc, ít nhất người đó cũng biết có thể tìm đồ đạc ở đâu. Tôi đã yêu cầu nhân viên có thâm niên mô tả quá trình anh ta/cô ta thực hiện công việc của mình. Điều này trở

thành mô hình xử lý các giao dịch của chi nhánh và những nhân viên khác chỉ việc làm theo mô hình đó. Chúng tôi đã hình thành một trung tâm thư chung, mỗi nhân viên được phát vài chiếc hộp. Chẳng bao lâu sau, các nhân viên đã có thể đề ra những giải pháp của riêng họ cho những vấn đề chung ảnh hưởng tới năng suất của bản thân. Cuối cùng, ngân hàng đó đã thuê tôi trình bày việc tôi đã làm được ở chi nhánh này và đào tạo 50 học viên nội bộ để đưa Chương trình Hiệu quả cá nhân (PEP) tới mạng lưới 500 chi nhánh của cả ngân hàng.

Tôi đã học được từ kinh nghiệm này, và từ nhiều khách hàng khác của tôi ở Thụy Điển cũng như ở hàng chục nước ở châu Âu và Bắc Mỹ, rằng dù phần lớn mọi người đều hiểu rõ công việc của mình và có thể ứng dụng thành thục công nghệ để làm những việc đó, họ vẫn không hiểu những nguyên tắc tổ chức công việc hay cách ứng dụng những nguyên tắc đó vào công việc của họ.

Hầu hết mọi người đều cho rằng cải tiến quy trình là cải tiến hệ thống máy tính hay cải tiến quá trình sản xuất. Họ có thể chỉ hiểu mơ hồ về quy trình làm việc cá nhân của họ, và hiếm khi nghĩ đến việc cải tiến quy trình này.

Thành công lớn nhất mà tôi đạt được trong việc nâng cao hiệu suất nhóm bắt nguồn từ việc tập trung vào những điều cơ bản của quy trình làm việc cá nhân. Hầu hết mọi người không mấy bận tâm, hoặc không mấy coi trọng quy trình làm việc. Nhưng một khi họ bắt đầu suy nghĩ về cách họ thực hiện công việc của mình, họ thường tiếp tục mà không cần sự khuyến khích của tôi vì họ trở nên năng suất hơn nhiều. William James, triết gia, nhà tâm lý học nổi tiếng thế kỷ 19, đã nói: "Điều gì người ta để tâm tới đều sẽ xảy ra."

LÀM VIỆC NHƯ THẾ NÀO?

Hầu hết mọi người đều chưa từng được dạy làm việc như thế nào. Họ tới trường đại học và được đào tạo về chuyên ngành; bước chân vào nơi làm việc và đột nhiên nhận ra mình bị lụt trong đống giấy tờ, thư từ. Trường học không dạy bạn cách xử lý và đối phó với những hoạt động thường ngày và quản lý bản thân trong công việc.

Vậy thì người ta làm thế nào? Họ phải tìm cách. Cách họ quản lý thông tin và những dự án của họ có thể là cách tốt nhất, mà cũng có thể không, nhưng đó là cách của họ. Sau nhiều năm thực hiện đi thực hiện lại theo cách của họ, nó trở thành một hành vi theo thói quen. Theo thời gian, công nghệ thay đổi, và những thói quen đã trở nên vững chắc đó thường trở thành trở ngại trong việc tiếp nhận những cách thức làm việc mới hay trong việc tận dụng những phương pháp mới để hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn.

Nhiều người trong chúng ta cho rằng chúng ta không thể làm được gì nhiều do những điều kiện thị trường, do tổ chức, do ông chủ khó tính hay do những gì họ muốn chúng ta làm. Hoàn toàn tự nhiên khi coi căn nguyên những khó khăn của chúng ta nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Hi vọng duy nhất cho thành công là tập trung nỗ lực của chúng ta vào những việc chúng ta có thể làm được chút gì đó.

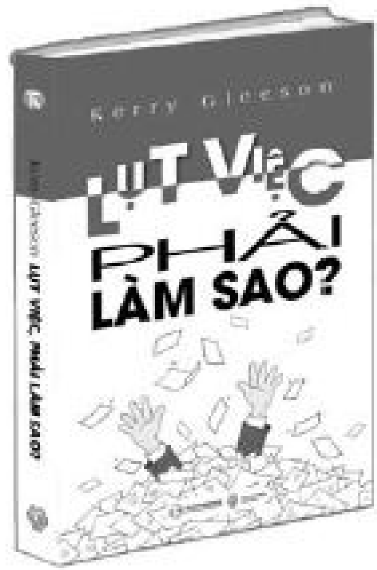
Theo kinh nghiệm của tôi, một trong những trở ngại lớn nhất của thành công là sự trì hoãn, lần lữa. Phần lớn nội dung cuốn sách này được viết ra nhằm giúp bạn vượt qua xu hướng trì hoãn mọi việc đó.

Hầu hết mọi người đều chỉ hành động khi đó là điều dễ thực hiện. Càng tổ chức tốt, bạn càng dễ hành động, và cơ hội thực hiện điều nên làm vào thời điểm đáng làm càng lớn, dù bạn có thích hay không. Việc bạn nên làm là xác định xem kế hoạch và cách bạn sắp xếp thứ tự ưu tiên tốt như thế nào. Cuốn sách này trình bày những quá trình bạn có thể áp dụng để thắt chặt kế hoạch của bạn và giúp kế hoạch đó thành công.

Lời khuyên bạn tìm thấy trong cuốn sách này là sự đúc kết từ công việc của hàng trăm huấn luyện viên cùng nhiều năm kinh nghiệm ở khắp năm châu, học cách họ làm việc và huấn luyện mọi người về những thủ thuật giúp mọi người làm việc hiệu quả và năng suất hơn.

Bài học duy nhất, quan trọng nhất tôi hi vọng mọi người thu nhận được từ cuốn sách này là cần phải liên tục cải tiến cách thức bạn làm việc và biến thói quen này trở thành một phần công việc thường ngày của bạn.

CHƯƠNG 1
Tóm lược đắt giá



Là một độc giả, có lẽ bạn chỉ muốn hiểu các bước để có thể tuần tự áp dụng những nguyên tắc mà bạn sẽ tìm thấy trong suốt cuốn sách này.

Các khách hàng của chúng tôi luôn tìm cách để khiến các quy trình của họ trở nên vững mạnh hơn. Chương này tương đương với một bản khái quát cho bạn những gạch đầu dòng về cách giúp bạn có thể hấp thụ những nguyên tắc của Chương trình Hiệu quả cá nhân (PEP) và khiến nó làm việc cho bạn trong khoảng thời gian cần thiết tối thiểu.

Để làm quen với Chương trình Hiệu quả cá nhân (PEP) mà không cần phải nghiên cứu chi tiết toàn bộ nội dung của cuốn sách bạn hãy đọc chương "mở đầu" này.

Để hiểu được căn nguyên và triết lý ẩn sau những bước này, bạn có thể tìm hiểu ở các chương tiếp theo trong cuốn sách.

Nếu bạn tuân theo những bước này, tôi đảm bảo công việc sẽ bớt bị "lụt", bạn sẽ sớm giành được quyền kiểm soát mỗi ngày làm việc của mình, làm được nhiều việc hơn và cảm thấy thoải mái hơn về công việc. Có thể bạn cần phải điều chỉnh các bước để phù hợp với văn hóa hay công nghệ trong tổ chức của bạn, hoặc phù hợp với phong cách làm việc của cá nhân bạn. Đó là điều bình thường. Nhưng phải đảm bảo chắc chắn là bạn tuân thủ các nguyên tắc cơ bản của mỗi một thủ thuật được gợi ý.

Quá trình PEP bắt đầu với khái niệm quản lý bản thân. Bạn luôn phải thường trực những câu hỏi này trong đầu: "Mình làm điều mình làm như thế nào?" và "Mình có thể làm nó tốt hơn bằng cách nào?"

Sai lầm thường thấy nhất trong công việc mà mọi người hay mắc phải là gạt những việc họ không thích làm sang một bên – nghĩa là trì hoãn, lần lữa. Hầu hết chúng ta không trì hoãn, lần lữa một cách có ý thức. Trì hoãn thường là một thói quen xấu. Một lượng lớn thời gian được sử dụng để giải quyết (về mặt tinh thần hoặc các mặt khác) tất cả những việc đáng ra phải hoàn thành rồi, thay vì hành động ngay từ ban đầu.

Con người thường hành động khi đó là việc dễ thực hiện. Mục tiêu của tiến trình PEP là giúp bạn có thể dễ dàng hành động hơn hay nói cách khác là giúp bạn tổ chức, sắp xếp để có thể hành động sớm hơn.

TỔ CHỨC, SẮP XẾP

Để tổ chức, sắp xếp, hãy bắt đầu bằng việc dọn dẹp cơ cấu tổ chức đang tồn tại của bạn. Hãy dọn sạch đống bừa bộn – cả về vật chất lẫn tinh thần.

Hãy dành ra một khoảng thời gian không bị gián đoạn. Vài tiếng có thể đủ để bắt đầu.

Hãy bắt đầu bằng cách dọn sạch ngăn kéo sẽ trở thành “hồ sơ việc đang làm” hay “ngăn kéo chủ động” của bạn để bạn có thể tạo ra những tập hồ sơ có tổ chức ở đây. (Những ngày tiếp theo, bạn có thể sắp xếp lịch để tiếp tục tiến trình với những ngăn kéo “hồ sơ tham khảo”).

Hãy dọn sạch sẽ mọi thứ trong các ngăn kéo, các tủ hồ sơ, các khay đựng giấy tờ, các bức tường, các túi xách của bạn… – tất tần tật các mẩu giấy – và đặt toàn bộ lên mặt bàn làm việc. Hãy tìm ở khắp mọi nơi: dưới chặn giấy, sau tấm rèm, dưới gầm bàn. Tập trung toàn bộ giấy tờ của bạn, và xếp thành chồng, không cần phân biệt, lên mặt bàn. Hãy bắt đầu xem xét lần lượt từng tờ một để phân loại chúng. Hãy xử lý chúng như sau:

Nhấc tờ giấy trên cùng và xử lý nó ngay lập tức theo một trong những cách sau

- Nếu đó là việc cần làm và chỉ mất vài phút thì hãy xử lý nó – ngay lập tức.

- Nếu đó là việc cần làm và tốn của bạn một chút thời gian, hãy viết hoặc đánh máy vào danh sách công việc của bạn như một việc cần hoàn thành. Nếu bạn sử dụng phần mềm Quản lý thông tin cá nhân (Personal Information Manager – PIM) như Microsoft Outlook hay Lotus Notes, hãy sử dụng chức năng Việc Cần Làm để ghi nhớ nhiệm vụ. Mục tiêu của bạn là viết lại tất cả những việc cần làm vào cùng một chỗ. (Khi liệt kê, hãy xác định xem bước tiếp theo để hoàn thành nhiệm vụ đó cụ thể là gì, để đến khi thực sự làm việc đó bạn sẽ biết mình cần thực hiện những gì tiếp theo.)

- Một khi bạn đã hoàn thành hoặc đã xác định được việc cần làm với mẩu giấy đó, hãy phân loại nó. Nếu tờ giấy đó liên quan tới công việc bạn sẽ làm, hãy bắt đầu xếp thành một chồng trên mặt bàn, gọi là "Hồ sơ việc đang làm". Nếu giấy tờ liên quan tới những việc bạn sẽ phải đánh giá lại, hãy tạo một chồng thứ hai gọi là "Tài liệu tham khảo".

- Nếu giấy tờ liên quan tới việc có thể giao phó cho cấp dưới, hãy chuyển nó tới đúng người. (Nếu đó là việc bạn muốn theo dõi, hãy ghi chú điều đó trong danh sách việc cần làm của bạn.)

- Nếu đó là giấy tờ có thể tìm thấy ở đâu đó, từ Internet hay từ những nguồn khác, và bạn nghĩ là mình sẽ không cần trong tương lai thì hãy ném nó đi, hoặc hãy tiêu hủy nó.

Tiếp tục quá trình này, từng tờ, từng tờ một, cho tới khi màn hình máy tính của bạn gọn gàng và trên sàn chỉ còn hai chồng giấy tờ mà bạn định giữ, một là *Hồ sơ việc đang làm* và một là *Tài liệu tham khảo*.

Tiếp đến hãy sắp xếp chồng *Hồ sơ việc đang làm* của bạn. Hãy phân loại và xác định các mục chính trong chồng hồ sơ. Đó có thể là "Dự án X", hoặc có thể là "Tài chính" và trong đó có một tiểu mục là "Ngân quỹ". Hãy dùng một mẩu giấy để viết lại tên của những mục lớn. Chương 3 trình bày về quy trình mà chúng tôi gọi là "Bản đồ trách nhiệm" để xác định các mục chính thể hiện chức năng công việc chính của bạn. Bạn không nên có quá tám hoặc mười mục cấp độ cao,

nếu không bạn không thể tạo ra một kiểu dễ nhớ. Chúng sẽ trở thành một bảng chữ cái thay vì chủ đề được định hướng. Một khi bạn đã phân loại được các mục, hãy tạo ra những tập tin và những mẩu nhắc việc cho mỗi mục, và đặt "Hồ sơ việc đang làm" vào ngăn kéo bàn gần chỗ bạn ngồi nhất.

Hãy áp dụng quy trình tương tự cho chồng "Tài liệu tham khảo".

Bây giờ, khi toàn bộ giấy tờ đã được sắp xếp, hãy chuyển sang chiếc máy tính của bạn. Chương trình thư điện tử của bạn chắc chắn cũng có khả năng tạo ra những tập tin cho phép bạn sắp xếp và tìm kiếm những thư điện tử mà bạn muốn lưu giữ. Nếu bạn không biết cách làm điều đó, hãy tập làm quen với cách tạo ra những tập tin để lưu giữ thư điện tử. Hãy phân loại hộp thư đến của bạn theo ngày và bắt đầu với những thư cũ nhất, tiến hành như sau:

- Nếu thư có thể hồi đáp và hoàn thành chỉ trong vài phút thì hãy hồi đáp ngay.

- Thư nào có thể chuyển giao được thì chuyển giao ngay.

- Nếu thư đòi hỏi phải có thời gian mới trả lời được, hãy thêm nó vào danh sách những việc cần làm của bạn, ghi chú cụ thể việc phải làm trong bước tiếp theo. Outlook, Lotus Notes và những phần mềm Quản lý thông tin cá nhân khác đều cho phép bạn gắn thư vào một nhiệm vụ, trong trường hợp có thể, hãy làm như vậy, và hãy điền vào mục giám sát thực hiện bao gồm bước cụ thể tiếp theo trên dòng tiêu đề, và một lời nhắc nhở tự động nếu bạn muốn thực hiện điều đó vào một thời điểm nhất định. (Hãy phân loại nhiệm vụ để bạn có thể sắp xếp và xem xét các nhiệm vụ mới theo chủ đề.)

- Nếu thư cần phải giữ để tham khảo trong tương lai, hãy tạo ra một thư mục trong hộp thư đến (tên thư mục cần nhất quán với những thư mục bạn đã tạo ra trong Hồ sơ việc đang làm của bạn). Xếp thư vào các thư mục thích hợp. (Chỉ nên tạo những thư mục này trong hộp thư đến của bạn nếu tổ chức của bạn không giới hạn dung lượng hồ sơ bạn có thể lưu trữ trong hòm thư đến. Ở nhiều tổ chức có quy định giới hạn này, nên cấu trúc thư mục cần được tạo ra ở một nơi khác. Nếu cần bạn phải tham vấn bộ phận công nghệ thông tin để xác định dung lượng trống cần thiết hoặc

thiết lập quy trình khôi phục nếu ổ không tự khôi phục được)

- Nếu thư không cần giữ để tham khảo trong tương lai, hãy xóa nó đi.

- Hãy tuân thủ các bước này cho tới khi hòm thư đến của bạn trống rỗng, danh sách nhiệm vụ của bạn thể hiện được tất cả những việc bạn cần phải hoàn thành dưới dạng thư và cây thư mục của bạn được tạo ra bởi những bức thư bạn định giữ để tham khảo trong tương lai.

Ghi chú: Nếu bạn có nhiều hơn 200 bức thư, bạn nên chọn một ngày (có thể là từ hai tới bốn tháng trước) và chuyển mọi thứ cũ hơn vào một thư mục có tên là "Thư cũ" rồi giữ nó trong một vài tháng. Bạn có thể xóa bỏ toàn bộ thư mục khi bạn tin rằng mình không còn phải mở thư mục đó ra để tìm bất cứ thứ gì. Sau đó hãy áp dụng quá trình thư PEP đã được miêu tả cho những bức thư vẫn còn trong hòm thư đến. Điều này giúp bạn xử lý những gì còn lại một cách dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Tiếp theo là các tài liệu trong ổ cứng. Nếu bạn là một người biết sử dụng phần mềm Microsoft, hãy vào thư mục "Documents" (Tài liệu) và tạo ra những thư mục tương tự như hồ sơ giấy và cây thư mục thư điện tử của bạn. Với những tài liệu bạn muốn giữ, hãy kéo và thả vào thư mục thích hợp.

Đến lúc này mọi thứ đều phải được sắp xếp gọn gàng, ngăn nắp. Hòm thư điện tử của bạn phải trống rỗng. Tất cả những việc bạn cần hoàn thành phải được lên lịch.

Trạng thái ngăn nắp mà bạn vừa thiết lập giúp bạn có thể dễ dàng hành động hơn.

THÓI QUEN VÀ LỊCH TRÌNH

Bí quyết thành công của những người thành công nằm ở chỗ họ hình thành được thói quen làm những việc mà người thất bại không thích làm.

—Albert E.N. Gray,

tác giả cuốn *The Common Denominator of Success*

Nguyên tắc đơn giản quan trọng nhất cần tuân thủ khi xử lý công việc là thực hiện nhiệm vụ hoặc công việc ngay khi bắt tay vào hoặc ngay khi biết. "Thần chú" của PEP là *Làm liền tay*. Tất nhiên, không phải mọi việc đều có thể làm ngay được, và có lẽ cũng không nên làm ngay mọi việc. Tuy nhiên, mục tiêu của bạn là làm một việc ngay khi bạn "vấp" phải nó. Nếu bạn không định làm việc gì đó thì đừng để ý tới nó. Nếu bạn quan tâm tới nó thì hãy làm ngay lập tức.

Một thủ thuật có thể ứng dụng để củng cố quan điểm "nhìn và hành động ngay" này được gọi là *phân nhóm*. Để hoàn thành những nhiệm vụ tương tự trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể, hãy sắp xếp để làm những nhiệm vụ tương tự đó vào một thời điểm cụ thể trong ngày.

Ví dụ điển hình nhất là thư điện tử. Thư điện tử không phải là hình thức giao tiếp cấp bách. Trực tiếp tới văn phòng, thực hiện một cuộc điện thoại hay, tùy theo văn hóa, để lại một tin nhắn đều là cách có thể sử dụng khi có việc gì đó cần hoàn thành ngay lập tức. Phân nhóm thư điện tử nghĩa là lên lịch xử lý hết thư hai hoặc ba lần một ngày. Đừng đọc thư vào bất kỳ thời gian nào khác. Hãy tắt chế độ báo thư đến đi, thay vào đó, hãy lên lịch (có thể là việc đầu tiên phải làm vào buổi sáng, tiếp theo là sau khi ăn trưa và cuối cùng là trước khi về nhà) xem và xử lý hết thư. Nếu văn hóa tổ chức của bạn yêu cầu phải trả lời thư gần như ngay lập tức, thì cần phải đưa vấn đề này ra bàn thảo trong các cuộc họp phòng ban vì điều đó đồng nghĩa với việc mọi người sẽ bị gián đoạn những việc họ đang làm khi có thư ngay cả khi bức thư đó chẳng mấy quan trọng.

Khi xử lý thư, hãy tuân thủ nguyên tắc:

1. *Làm liền tay*. Đọc, trả lời và xử lý thư cho tới khi hoàn thành.

2. *Chuyển giao ngay*. Nếu là việc người khác có thể làm và nên làm, hãy chuyển nó cho họ.

3. *Định rõ ngày*. Hãy biến nó thành một nhiệm vụ nếu đó là việc khiến bạn phải mất một thời gian để thực hiện. Nhớ dùng lịch để ghi

ngày làm cho nhiệm vụ đó.

4. *Hủy bỏ (hoặc lưu giữ).*

Bằng cách tuân thủ bốn nguyên tắc trên, bạn sẽ xử lý được từng bức thư một và cuối cùng sẽ có một hòm thư đến trống trơn.

Thêm một ghi chú nữa: Hầu hết các ứng dụng thư điện tử đều có tính năng kiểm tra thư đến. Trong Outlook và Lotus Notes, bạn có thể đặt ra các "quy định" để loại bỏ những thông điệp kém quan trọng hơn, hoặc nhóm thông điệp vào các thư mục có thể chỉ cần kiểm tra một hoặc hai lần một tuần, hoặc đại loại như vậy. Nếu một ngày bạn nhận được vài trăm bức thư điện tử thì đây là việc vô cùng hữu ích.

NHÓM VIỆC LẠI VỚI NHAU

Hãy phân tích tất cả các công việc của bạn. Hãy xác định những việc bạn có thể nhóm lại với nhau như cuộc gọi thoại, thư điện tử, hoạt động cần theo dõi, hóa đơn thanh toán, tài liệu cần đọc, công việc giấy tờ hàng ngày, hồ sơ, cuộc họp với các báo cáo trực tiếp và các nhiệm vụ thông thường khác.

Một khi bạn đã hoàn thành việc phân loại công việc, hãy sắp xếp những khoảng thời gian cụ thể trong ngày để giải quyết từng nhóm công việc này.

Lúc này mọi thứ đều đã được sắp xếp ngăn nắp, theo trật tự, nên sẽ dễ hơn rất nhiều để hành động, tìm kiếm đồ vật hay hoàn thành công việc. Bạn đã có một danh sách hoàn chỉnh những hoạt động cần thực hiện. Bạn đã thiết lập được các nguyên tắc để xử lý công việc theo cách (đã được nhóm lại với nhau) có tổ chức hơn. Bước tiếp theo là quản lý nhiệm vụ hay lập kế hoạch.

LẬP KẾ HOẠCH

Con người thường hành động khi họ có một bức tranh (ý tưởng) rõ ràng về những việc phải làm. Mục đích của việc lập kế hoạch là cung cấp cho bạn những bức tranh rõ ràng.

Lập kế hoạch bao gồm các bước:

- Xác định mục tiêu và mục đích rõ ràng;
- Xác định các nhiệm vụ cụ thể và các bước thực hiện công việc để đạt được mục tiêu/mục đích đó.
- Quản lý các nhiệm vụ – thường xuyên tổng kết, sắp xếp thứ tự ưu tiên, theo dõi và giám sát;
- Chỉnh sửa các kế hoạch khiến bạn không đạt được các mục tiêu và mục đích đề ra, và kiên định cho tới khi đạt được chúng.

Lời khuyên của tôi là mỗi tuần một lần hãy dành ra một khoảng thời gian nhất định làm việc với quyển lịch của bạn để lướt qua tất cả những nhiệm vụ nổi bật và xác định nhiệm vụ nào cần hoàn thành, nhiệm vụ nào có thể xử lý vào tuần sau. Tiếp theo hãy so sánh những nhiệm vụ này với những nhiệm vụ đã được sắp lịch từ trước, các hạn cuối cần phải đảm bảo từ đó lập danh sách những việc phải làm cho tuần tới và khoảng thời gian bạn sẽ dành để làm các việc đó. Chúng tôi gọi đó là *Kế hoạch Hành động* và *Tổng kết tuần*.

Nếu bạn thấy do dự, ngần ngại với một nhiệm vụ hoặc một dự án, có lẽ là bạn đã không có ý tưởng rõ ràng về những việc phải làm. Hãy chia nhiệm vụ đó thành những thành tố nhỏ nhất có thể. Hãy chọn việc đầu tiên bạn cần hoàn thành và ghi việc đó vào danh sách việc cần làm hàng tuần của bạn.

Nếu bạn ủy thác một nhiệm vụ cho ai đó, hãy nhớ theo sát tiến độ hoàn thành công việc của họ và kiểm tra, giám sát (nếu cần thiết) để đảm bảo nhiệm vụ đó sẽ được hoàn thành đúng hạn. Đây cũng cần phải là một mục trong danh sách nhiệm vụ tuần tới của bạn.

Cuối cùng, hãy mở rộng việc sử dụng cuốn lịch của bạn. Nếu bạn muốn hoàn thành việc gì đó, hãy lên lịch cho nó. Đây là một nguyên tắc quản lý thời gian cũ nhưng đã được kiểm chứng. Thường thì mục đích sử dụng quyển lịch của mọi người chỉ giới hạn trong việc lên lịch các cuộc hẹn hoặc các buổi họp. Quyển lịch của bạn nên có cả các ghi nhớ, các hạn chót phải hoàn thành công việc và các cột mốc cũng như thời gian để hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng nhất.

LIÊN TỤC CẢI TIẾN QUÁ TRÌNH (KAIZEN)

Liên tục cải tiến là nền tảng triết lý của PEP. Các bước đã qua kiểm nghiệm của thời gian trong chương này có thể cải thiện cách thức thực hiện công việc của bạn. Những bước này có thể không phản ánh chính xác tình huống của bạn. Nhưng điều đó không quan trọng. Bạn không cần phải tuân thủ những bước này mới có thể đạt được thành công trong công việc. Kết quả thực sự của PEP không nhất thiết phải biến bạn thành một người ngăn nắp, có tổ chức hay làm việc hiệu quả hơn. Điều quan trọng nhất mà việc áp dụng PEP có thể mang lại cho bạn là biến việc liên tục cải tiến các quy trình làm việc cá nhân trở thành một phần trong những hoạt động thường ngày của bạn.

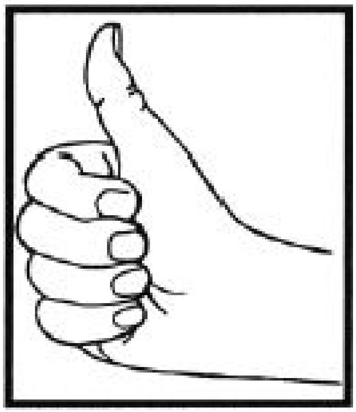
Chính vì thế, nếu bạn gặp khó khăn hoặc vấn đề nào đó trong công việc, hãy tự hỏi bằng cách nào bạn có thể thực hiện nó dễ dàng hơn trong lần tới, và hãy bắt tay vào việc làm câu trả lời cho câu hỏi đó ngay lập tức.

Hầu hết chúng ta đều xoay xở để thực hiện công việc của mình bằng cách này hay cách khác. Liệu chúng ta có đang xoay xở với nó theo cách hiệu quả nhất hay không? Đó là câu hỏi chúng ta nên tự đặt ra cho bản thân. Trong nhiều năm làm việc với những người có năng suất và hiệu quả cao, tôi đã phát hiện ra một nhân tố chung giữa những người này đó là: Họ luôn tìm kiếm sự lãng phí trong hoạt động của họ và tìm các cách để loại bỏ nó.

Những bước được miêu tả trong chương này đều rất đơn giản, nhưng vẫn có nhiều người thấy khó có thể thực hiện được nếu không có một huấn luyện viên hướng dẫn và thúc đẩy họ thực hiện. Đào tạo PEP đã trở nên phổ biến vì nó giúp cho việc đó trở nên dễ dàng hơn. Bạn có thể mô phỏng bằng cách lập nhóm với một hoặc một vài nhân viên, dành ra nửa ngày hoặc một ngày để bắt đầu quá trình này và giúp nhau tập trung cùng vượt qua từng bước một. Các bạn thậm chí còn có thể thi đua giành danh hiệu “Có tổ chức nhất”, “Cải tiến nhất” và “Sáng tạo nhất”. Phải đảm bảo lên lịch cho ngày tiếp theo vì chắc chắn bạn sẽ có nhiều việc phải làm hơn để mở rộng quá trình sang những thư mục cũ hơn, hoặc ở cấp độ sâu hơn của kế hoạch. Hãy nhớ từ *Kaizen* và hãy bắt tay vào *thực hiện ngay nào*!

CHƯƠNG 2
Làm liền tay!

Mất ngày hôm nay la cà – ngày mai chuyện vẫn vậy – và tiếp theo sẽ càng chần chừ hơn; Mỗi lần phân vân là mỗi lần chậm trễ, và ngày tháng sẽ chỉ để nuối tiếc những ngày đã mất. Bạn có nghiêm túc không? Hãy chộp lấy từng khoảnh khắc – trong lòng dũng cảm có sức mạnh, trí tuệ và có cả sự diệu kỳ.



Chỉ có suy nghĩ thì tâm trí mới được hâm nóng – Chỉ có bắt đầu thì công việc mới được hoàn thành!

—Johann Wolfgang Von Goethe

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 2

Trong chương này, bạn sẽ học được cách:

- Làm được nhiều việc hơn bằng cách *Làm liền tay*.
- Đánh bại sự trì hoãn bằng cách hình thành thói quen hành động.
- Giảm tải khối lượng công việc bằng cách làm lần lượt từng việc một.
- Trở nên quyết đoán hơn bằng cách xem xét hệ quả tệ nhất có thể xảy ra do hành động của bạn, và sau đó "làm thân" với nó nếu bạn có thể sống với hệ quả đó.
- Không sử dụng các loại quyền ưu tiên để ngụy biện cho việc không hoàn thành việc gì đó.
- Bắt đầu suy nghĩ: Có quan trọng tới mức phải làm hay không;

nếu quan trọng thì làm ngay lập tức; nếu không sẽ không làm.

- Tháo vát trong việc hoàn thành công việc cũng như tháo vát trong việc gạt bỏ công việc.

Tôi nghe và tôi quên. Tôi nhìn và tôi nhớ. Tôi làm và tôi hiểu.

—Khổng Tử

Ngay lập tức! Hẳn là bạn vẫn thường xuyên được nghe những lời này. Nếu không từ ông chủ hay người bạn đời, hoặc con cái bạn, thì cũng từ những nhân viên quảng cáo, hoặc những người bán hàng. Có những ngày mà dường như mọi người và mọi việc đều đòi hỏi điều gì đó *ngay lập tức*. Người quản lý nói với bạn rằng ai đó không đi làm, và bạn cần phải hoàn thành việc người đó đang làm dở, ngay lập tức. Hoặc ai đó ở nhà gọi điện nói với bạn đường ống đang bị rò rỉ, ngay lúc này. Rồi thì điện thoại đổ chuông và cần phải nhấc lên, ngay tức khắc. Một quảng cáo gợi ý bạn mua nó ngay. Người và vật đều đòi hỏi sự quan tâm, chú ý của chúng ta, tại thời khắc này, ngay tức thì. Vậy nên chúng ta thấy mình chìm nghỉm trong đống công việc bất chấp tất cả những học thuyết và những công cụ quản lý thời gian hiệu quả.

Một số bậc thầy về quản lý thời gian khuyên chúng ta nên phớt lờ tất cả những điều đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức, bao gồm cả điện thoại. Họ nói, thay vì phản ứng với hoàn cảnh và với những người xung quanh chúng ta nên tổ chức, sắp xếp, nên xác định ưu tiên, và nên giành quyền kiểm soát cuộc sống của mình bằng cách bỏ qua một vài nhiệm vụ và tập trung sự chú ý vào những hoạt động "quan trọng nhất", hoặc "việc trước nhất" hoặc "việc ưu tiên hàng đầu".

Lập kế hoạch, đặt mục tiêu và xác định ưu tiên đều có ý nghĩa. Nhưng thường thì khi xác định ưu tiên, chúng ta lại không xem xét tới tất cả những việc có trong danh sách của mình. Những hoạt động "kém quan trọng hơn" bị gạt sang một bên bởi những hoạt động "khẩn cấp hơn". Cuối cùng những việc "kém quan trọng hơn" lại "mục rữa" ở đó. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi chúng bắt đầu "bốc mùi", chúng lại trở thành những việc được ưu tiên rất cao. Và đoán xem ai sẽ là người phải đi dọn cái đống hỗn độn đó? Bạn, tất nhiên là bạn, phải dọn *ngay lập tức!*

TẠI SAO CHƯƠNG TRÌNH HIỆU QUẢ CÁ NHÂN LẠI CÓ TÁC DỤNG?

Phương pháp duy nhất mà tôi thấy thực sự đem lại kết quả như mọi người mong muốn (và cũng là phương pháp bạn sẽ được học ở đây) là giành được lợi thế bằng cách kéo "hiện tại" về phía bạn. Tôi gọi nó là cách tiếp cận *Làm liền tay* đối với vấn đề hiệu quả cá nhân.

Bằng cách chọn *Làm liền tay*, bạn sẽ biến hiện tại thành đồng minh, chứ không phải kẻ thù của mình. Vậy thì bạn sẽ làm gì với cái đống hỗn độn tích tụ trên bàn làm việc? Bạn *Làm liền tay*! Làm ngay lập tức giúp bạn tổ chức, sắp xếp tốt hơn; tập kiểm soát tốt hơn việc bạn đang làm gì, ở đâu, khi nào và như thế nào; và cảm thấy thoải mái hơn với chính bản thân. Chẳng có gì ngạc nhiên khi *Làm liền tay* là nguyên lý đầu tiên của Chương trình Hiệu quả cá nhân PEP.

Bắt đầu đã là hành động được một nửa rồi.

-Ngạn ngữ Hy Lạp

Khung cảnh dưới đây có quen thuộc không?

Bạn đến văn phòng, ngồi xuống, bật máy tính lên và mở hòm thư điện tử của bạn ra. Hòm thư đến của bạn có 250 bức thư – rất nhiều trong số đó đã ở đó ba ngày hoặc cả tuần liền rồi. Tiêu đề của một bức thư từ Mary nhắc bạn: "Ồ, mình cần phải gọi cho Mary." Một cách miễn cưỡng, bạn nhớ trong đầu điều đó, và chuyển sang bức thư tiếp theo. Đây là bức thư than phiền từ một khách hàng. Bạn nghĩ: "Hôm nay mình phải trả lời bức thư này." Bạn xem bức thư tiếp theo và thấy nó đề cập đến một vấn đề nào đó "Mình cần phải nói chuyện với sếp về vấn đề này", bạn nghĩ. Bạn lướt qua bức thư tiếp theo rồi nói: "Việc này không quan trọng; mình có thể làm nó sau." Và cứ thế, cứ thế... Cuối cùng bạn cũng xem qua được hết đống thư dài lê thê đó, cùng với đống giấy tờ thể hiện những việc bạn cần làm. Đến lúc bạn quay trở lại bức thư đầu tiên và trả lời những bức thư bạn định trả lời thì bạn đã lãng phí thời gian đọc đến hai lần, tốn gấp đôi thời gian mà lại hoàn thành được ít việc hơn.

Quá trình này sẽ chẳng có vấn đề gì nếu chúng ta chỉ lướt qua nó hai lần. Nhưng quá nhiều người trong chúng ta lại đọc thư ba, bốn,

thậm chí năm lần trước khi trả lời. Tốn thời gian hơn nhiều để làm một việc gì đó năm lần so với chỉ làm một lần.

Nguyên tắc đầu tiên để tăng hiệu quả cá nhân là:

Xử lý một việc ngay lần đầu tiên đọc hoặc chạm tay vào nó.

Tôi không nói về những việc mà bạn không thể làm ngay lúc này, hay những việc bạn không nên làm lúc này. Tôi đang nói về tất cả những việc bạn có thể, và bạn nên làm, nhưng bạn lại không làm. Tôi đang nói về công việc giấy tờ và thư điện tử, những kiểu việc bạn vẫn phải xử lý hàng ngày. Hãy quan tâm tới những việc này ngay lần đầu tiên bạn chạm tay vào hoặc ngay lần đầu tiên bạn đọc chúng, như thế bạn sẽ tiết kiệm được cho mình rất nhiều thời gian.

Hãy gọi cho Mary. Hãy trả lời bức thư than phiền của khách hàng. Hãy nói với sếp về vấn đề trong bức thư tiếp theo. Hãy thực hiện ngay lập tức. Bạn sẽ ngạc nhiên là thực ra việc đó chỉ tốn rất ít thời gian, và bạn sẽ thấy vô cùng thoải mái khi nó được hoàn thành.

Nếu bạn không định xử lý đống công việc giấy tờ thì đừng lãng phí thời gian động đến nó. Nếu bạn không định trả lời tin nhắn thoại, đừng lãng phí thời gian nghe nó. Nếu bạn không có ý định trả lời thư điện tử thì đừng lãng phí thời gian đọc chúng. Đừng trói buộc một ngày của bạn với những việc bạn không định làm. Thay vào đó, hãy chuyển sang điều bạn dự tính thực hiện, và hãy thực hiện ngay lập tức.

HÃY BẮT ĐẦU VỚI BÀN HOẶC NƠI LÀM VIỆC CỦA BẠN

Trì hoãn không phải là hành động tốt.

—Ngạn ngữ Ireland

Khi mọi người nhờ tôi giúp đỡ tổ chức và đưa PEP vào công việc và cuộc sống của họ, điều đầu tiên tôi làm là yêu cầu họ dọn dẹp bàn

làm việc của cá nhân họ. Tôi thực sự đến bàn làm việc của từng người, cùng họ xem từng mẩu giấy một. Tôi bắt đầu với giấy dù hình thức giao tiếp bằng tài liệu điện tử đang thống trị các hình thức giao tiếp trong kinh doanh. Lý do là vì mọi người có thể dễ dàng hình thành ý tưởng với giấy hơn là với những tài liệu mà họ không thể chạm tay vào được. Tôi sẽ nhặt một tờ giấy lên và hỏi nó là cái gì. Họ trả lời: "Ờ, thì, là một thứ tôi cần phải trả lời."

"Được rồi," tôi nói. Tiếp đó, họ rất thản nhiên, định đặt nó vào một nơi nào đó, nhưng tôi đã ngăn họ lại. "Chờ một chút. Sao anh lại đặt nó ra đấy?"

Họ nhìn tôi bằng ánh mắt nghi ngại, và nói: "Thì tôi phải làm, nên tôi đặt nó ra đấy."

"Ồ, thế thì chúng ta hãy cùng *Làm ngay đi*!"

"Ông muốn tôi làm ngay? Phải mất một lúc đấy!"

"Tôi không quan tâm. Trong lúc anh làm, tôi sẽ ngồi đây chờ."

Và họ làm. Thường thì tôi đều tính giờ. Và tôi hỏi: "Việc đó mất bao lâu?"

Họ trả lời: "Một phút," hoặc: "Ba phút," hoặc đại loại như vậy.

Tôi lại nói với họ: "Đấy, thấy không?"

"Ừ,"họ nói, "Chẳng tốn mấy thời gian."

Và tôi liền nói: "Tôi đã hi vọng anh nhận ra điều đó."

Lần đầu tiên khi nhiệm vụ này được hoàn thành, nó khiến mọi người thấy không thoải mái. Họ làm, nhưng thường thì họ chưa nắm được khái niệm, dù chúng tôi nói chuyện về nó và buộc họ tự thừa nhận khái niệm cũng như phong cách làm việc đó. Điều họ không hiểu là *Làm liền tay* có nghĩa là lâu dài và liên tục.

Ngay cả khi đã nhớ nguyên tắc *Làm liền tay*, và tin rằng mình tuân theo nguyên tắc đó ngay từ đầu, họ cũng không kiên định trong việc ứng dụng khái niệm này. Có thể thấy rõ điều đó khi tôi trở lại vào

lần sau. Thường thì họ dọn dẹp văn phòng hoặc nơi làm việc vì biết trước tôi sẽ đến, mọi thứ được xếp ngăn nắp thành từng chồng. Họ rất tự hào vì họ đã thành thạo khái niệm đó. Suy cho cùng thì nói về việc *Làm liền tay*, thậm chí là bắt một người đồng tình với nó, là điều khá dễ dàng. Nhưng hầu hết mọi người nghĩ họ *Làm liền tay* khi mà họ không hề làm như vậy. Chỉ bằng cách làm việc với khái niệm này liên tục một thời gian – như tôi đã nói – bạn mới nhìn thấy nhiều thật nhiều bằng chứng cho thấy người ta không làm ngay từ đầu, cùng với tất cả những lý do người ta sử dụng để giải thích tại sao họ không thể hoặc không nên hành động ngay lúc này.

Lần ghé thăm đầu tiên với một khách hàng bao gồm việc dọn dẹp sạch sẽ, tỉ mẩn bàn làm việc. Chúng tôi nhặt nhạnh từng thứ trên bàn của ông ta cho tới khi mọi việc cần làm đều được hoàn thành. Chúng tôi nói chuyện với nhau về việc xử lý mọi việc ngay từ đầu – về việc *Làm liền tay* – và ông ta đã ấn tượng tới mức tự hứa sẽ coi *Làm liền tay* là triết lý làm việc mới của mình.

Khi trở lại vào lần tiếp theo, tôi chưa bước qua cửa vị khách này đã bắt đầu nói với tôi *Làm liền tay* đúng là điều tuyệt vời nhất từng xảy đến với ông ấy – thật là một điều kỳ diệu. Ông ấy rất phấn khích với chương trình và với thay đổi nó đã tạo ra trong cuộc sống của mình.

Sau đó, tôi nhấc một vài tờ giấy từ giỏ chờ xử lý của ông ấy lên. Đầu tiên là một tin nhắn điện thoại. Tôi gợi ý: "Tại sao chúng ta không gọi cho ông ta ngay bây giờ?"

Vị khách hơi nhướn mày, và hỏi: "Ngay bây giờ sao?"

"Đúng vậy", tôi trả lời.

Vậy là ông ta nhấc điện thoại lên và thực hiện cuộc gọi. Đến cuối buổi gặp, chúng tôi đã xử lý hết mọi giấy tờ trong giỏ việc chờ xử lý của ông ấy.

Tại sao tôi có thể giải quyết hết giỏ việc chờ xử lý của ông ấy trong khi ông ấy không thể? Vì định nghĩa *chờ xử lý* của ông ấy là để hoàn thành sau, và một lần tiếp xúc với PEP hiển nhiên là chưa thể thay đổi được điều đó.

Hãy để tôi nhấn mạnh ý của mình: *Làm liền tay* có nghĩa là làm ngay, thường xuyên và liên tục, ngày này qua ngày khác. Không *Làm liền tay* chính là nguyên nhân đầu tiên gây rắc rối cho bạn. Giỏ việc chờ xử lý của bạn chỉ để dành cho những việc bạn không thể làm ngay lúc này, cho những việc nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Chẳng hạn, bạn gọi lại cho Mary vào thứ Hai, vì đó là ngày cô ấy đi nghỉ về chứ không phải vì thứ Hai có vẻ là ngày tốt để làm việc đó. Như thế mới thuộc diện chờ xử lý.

Hãy hiểu thật rõ khái niệm *Làm liền tay* và ý nghĩa đích thực của hành động trì hoãn công việc – và áp dụng theo hành động trì hoãn công việc mỗi ngày – rồi những từ đơn giản này sẽ thay đổi, theo đúng nghĩa đen, cách bạn tiếp cận công việc cũng như cuộc sống của mình. Bạn sẽ thấy mình làm được nhiều việc hơn bao giờ hết.

ĐÁNH BẠI SỰ TRÌ HOÃN

Sự trì hoãn là kẻ cắp thời gian.

—Edward Young

Có lẽ hơn bất cứ thứ gì khác, trì hoãn là đối tượng gặm nhấm nhiều nhất thời gian ở nơi làm việc. Nếu bạn là một người hay trì hoãn, bạn sẽ thấy *Làm liền tay* là nhân tố chính giúp bạn xác định trì hoãn trú ngụ ở đâu trong thói quen làm việc của mình, và giúp bạn đánh bại nó.

Hầu hết mọi người đều rất thông minh, thậm chí là sáng tạo, trong việc gạt công việc sang một bên. “Tôi không có thời gian” là câu giải thích thường thấy. “Tôi nhớ họ đã nói hôm nay họ không có ở đấy, nên tôi đã không gọi điện.” “Việc này tốn nhiều thời gian lắm, nên tốt hơn hết là tôi nên chờ cho tới khi có hẳn một ngày rảnh rỗi để bắt đầu.” “Việc đó không quan trọng đến thế.” Danh sách những lý do tại sao nhiệm vụ không thể hoàn thành là vô tận.

Cách tiếp cận của tôi là thế này: *Hãy thông minh trong việc hoàn thành công việc như thông minh trong việc gạt bỏ công việc*. Mary không ở đó. Ai có thể cung cấp thông tin cho bạn? Trợ lý của cô ấy? Bạn còn có thể lấy được thông tin này từ ai? Nhiệm vụ này có thể

được chuyển giao cho ai? Làm thế nào bạn có thể hoàn thành được công việc này? Đó mới là vấn đề, phải không? – làm thế nào bức thư đó, thư mục đó hay bản báo cáo đó có thể nhảy ra khỏi giỏ việc của bạn, ra khỏi cả bàn làm việc của bạn để bạn không bao giờ phải nhìn lại nó nữa? Đó mới là nơi bạn nên tập trung trí não của mình – chứ không phải những lời xin lỗi thông minh.

Không bây giờ sẽ nhanh chóng biến thành không bao giờ.

—Martin Luther

Điều này nghe thì có vẻ đơn giản, nhưng lại giống như một liều thuốc đắng khó nuốt: thường thì lý do bạn không hoàn thành việc là bởi vì bạn không làm. Tuy nhiên, bạn có thể đảo ngược xu hướng đó, bắt đầu bây giờ – ngay bây giờ – bằng cách học đánh bại sự trì hoãn và tăng hiệu suất cá nhân. Chín cách đánh bại sự trì hoãn dưới đây có thể đem lại lợi ích to lớn và ngay lập tức cho bạn.

1. Làm một lần. Lọc qua tất cả những giấy tờ trên bàn và tạo cho mình một chồng **Việc làm ngay** và một chồng **Việc làm sau** là một thói quen phổ biến. Bạn sẽ có rất nhiều bạn đồng hành nếu bạn cũng làm như vậy. Tôi biết một người thường xuyên xếp giấy tờ thành chồng như thế. Lần đầu đọc cô ấy gọi là "Đọc để làm quen". Lần thứ hai đọc cô ấy gọi là đọc "Hành động", trừ những việc cô đặt sang bên "Làm sau". Vậy đó, đây là một người phụ nữ hai lần tốt nghiệp trường đại học danh tiếng với bằng khá và đang nắm giữ một vị trí quan trọng trong kinh doanh! Bằng cách tiếp nhận và áp dụng nguyên tắc *Làm liền tay,* cô ấy sẽ có thể ngay lập tức trải nghiệm những lợi ích tức thì của PEP: *Hãy Làm liền tay* và bạn sẽ chỉ phải làm một lần.

Đọc đi đọc lại mọi thứ trên bàn hay trong hòm thư trước khi xử lý chẳng đem lại điều gì. Ngay từ lần đầu tiên đọc thư phàn nàn của một khách hàng bạn đã biết người ta đòi hỏi điều gì rồi. Đọc thư hai lần chỉ mất gấp đôi thời gian đọc của bạn, mà thư thì vẫn chưa được trả lời. Hãy trả lời ngay từ lần đầu tiên bạn đọc nó – *Làm liền tay* – và bạn sẽ tiết kiệm được thời gian, tiến gần hơn tới sự hài lòng của khách hàng, và hoàn thành được một nhiệm vụ mà nếu không được hoàn thành sẽ cản trở bạn làm những việc quan trọng hơn.

2. Giải tỏa đầu óc. Có một khách hàng đã từng miêu tả với tôi về

tâm trạng của ông khi lái xe từ cơ quan về nhà vào cuối ngày. Khi đi qua trạm xăng, ông ta có thể nghĩ: "Mình phải mua thêm một cái lốp dự phòng cho ô tô. Đợt trước mình bị nổ lốp một lần, và đã quên không mua một cái dự phòng mới." Tiếp tục đi qua cửa hàng thuốc, ông ấy đã nghĩ: "Vitamin C. Nhà mình cần Vitamin C. Mùa đông sắp đến, và cần phải có nó nếu bị sổ mũi." Đi qua siêu thị, ông ta đã nghĩ: "Vợ mình muốn mình mua bánh mì. Oa, mình thấy không thích." Khi về đến nhà, ông ta mệt lả. Ông ta nói với tôi là ông ta thấy khó thở. Ông ta cần một cốc nước để trấn tĩnh lại. Ông ta nói: "Mọi thứ tôi nhìn đều nhắc tôi nhớ tới những việc mình vẫn chưa làm!" Cho bạn hay là ông ta không dừng lại một lần nào để làm những việc đó. Nhưng chắc chắn ông ta có cảm giác như mình đã dành rất nhiều tâm sức cho những việc đó. Ông ta kiệt sức vì trì hoãn.

Hãy xem có bao nhiêu nhiệm vụ, bao nhiêu dự án gắn với công việc của bạn. Một trăm? Hai trăm? Giờ hãy xem có bao nhiêu nhiệm vụ, bao nhiêu hoạt động chưa hoàn thành và bao nhiêu điều-muốn-làm gắn với gia đình bạn? Bạn có thể liệt kê ra bao nhiêu nhiệm vụ, bao nhiêu điều-muốn-làm gắn liền với sở thích, bạn bè cũng như với nhà thờ, thành phố hay những nhóm cộng đồng khác mà bạn là thành viên? Khi tính hết tất cả những việc này, bạn sẽ khám phá ra là số lượng những việc quan trọng – những việc chiếm nhiều chỗ trong đầu bạn – có lẽ lên đến khoảng 500 tới 1000.

Chỉ nghĩ những điều phải làm ở ngay đây, ngay trước mũi. Đơn giản vậy thôi – nhưng đó lại là lý do tại sao mọi người không thể làm được.

—Henry Miller

Chúng ta bị hạn chế về số lượng nhiệm vụ hay hoạt động mà não của chúng ta có thể xử lý tại một thời điểm cụ thể. Điều này ảnh hưởng tới công việc của bạn như thế nào? Hãy dùng một bức thư tay hoặc một bức thư điện tử của một người khách hàng làm ví dụ. Bạn nhìn dòng đầu tiên: "Vui lòng gửi cho tôi một vài thông tin về sản phẩm mới." Ngay lập tức sự chú ý của bạn hướng đến những thông tin mà đáng lẽ bạn phải gửi cho một ai đó khác nhưng vẫn chưa gửi. Bạn kéo sự chú ý của mình trở lại bức thư, đọc thêm một chút: "Ông/Bà có thể gặp một vài đồng nghiệp của tôi để thảo luận về một dự án cụ thể không?" Một lần nữa, sự chú ý của bạn lại hướng đến những cuộc họp khác mà bạn cần chuẩn bị, nhưng lại chưa hề động

tới. Và lại một lần nữa bạn phải kéo sự chú ý của mình trở lại nhiệm vụ hiện tại. Khối lượng khổng lồ của những hoạt động chưa được hoàn thành trong cuộc sống của bạn khiến bạn sao nhãng, mất tập trung và không hoàn thành được việc trước mắt. Đây chính là thời điểm thích hợp để nói đến vấn đề xác định ưu tiên.

Rõ ràng, xác định ưu tiên có thể là phần quan trọng trong việc kiểm soát công việc của bạn. Nhưng ưu tiên cũng có thể trở thành lý do tốt nhất để ngụy biện cho việc không làm gì đó. Xác định ưu tiên có nghĩa là những nhiệm vụ "không quan trọng" sẽ bị đẩy lùi xuống dưới, và có thể không bao giờ được hoàn thành. Hệ quả của việc không thực hiện nhiệm vụ đúng lúc là bạn không có khả năng tập trung vào công việc trước mắt vì tiếng nói trong đầu bạn nhắc bạn nhớ đến những nhiệm vụ chưa được hoàn thành khác.

Đã bao giờ bạn giữ một danh sách 10 việc cần làm mà 5 việc cuối danh sách lại không bao giờ thay đổi chưa? Chúng ta thường tập trung vào những việc ưu tiên hàng đầu và sao lãng những việc ưu tiên thấp hơn. Đó chính là lý do tại sao cúng ta gọi chúng là việc ưu tiên thấp hơn, tuy nhiên, chúng ta vẫn phải coi những việc đó là những việc quan trọng.

Quan điểm của tôi là chỉ có việc nên hoặc không nên làm. Nếu gần đến hạn chót, đương nhiên chúng phải được xem xét, nhưng nếu có việc gì đó quan trọng cần làm thì hãy làm ngay. Nếu không thì thôi.

Cách tốt nhất để loại bỏ tình trạng quá tải công việc là loại bỏ những điều nhỏ nhặt khiến bạn cảm thấy bị quá tải và mất tập trung đối với những nhiệm vụ quan trọng. Hãy xử lý những nhiệm vụ nhỏ hơn và "ít quan trọng hơn" này. Hãy liệt kê một danh sách tất cả những việc đó, dành một khoảng thời gian yên tĩnh nào đó và lần lượt làm từng việc một. Hoặc là quyết định không làm và vứt nó đi. Nhưng tốt hơn hết, hãy tự mình tổ chức gọn gàng bằng cách sử dụng những ý tưởng trong cuốn sách này, và ngay từ đầu, đừng để nhiệm vụ chất đống lên.

Khi loại bỏ được sự quá tải này, bạn sẽ không bị sao nhãng nữa. Mức độ tập trung của bạn tăng lên, và hiển nhiên, bạn không chỉ hoàn thành được nhiều nhiệm vụ hơn, mà bạn còn hoàn thành tốt hơn và nhanh hơn trước. Người ta nói Komar từng có câu:

Tập trung ở dạng thuần khiết, đích thực nhất, là khả năng hướng tâm trí vào một đối tượng duy nhất.

Nếu bạn có thể tập trung – hướng tâm trí – vào điều bạn cố gắng hoàn thành, bạn sẽ sử dụng đến một trong những nhân tố quan trọng nhất của thành công để thực hiện công việc đó.

3. Giải quyết vấn đề khi chúng còn nhỏ. Khi bạn có thêm kinh nghiệm trong công việc, bạn sẽ học được cách phát hiện những dấu hiệu cho thấy có việc gì đó không ổn và vấn đề sẽ càng tệ hơn nếu bạn không hành động. Câu hỏi đặt ra là: Khi nào và làm cách nào có thể xử lý những dấu hiệu nhỏ đó? Đáng buồn là chúng ta thường bỏ qua những dấu hiệu báo nguy đó khi đối mặt với những vấn đề cấp bách hơn.

Thi thoảng tôi chỉ vào một đống giấy tờ đáng ngờ ở góc bàn làm việc của ai đó. Họ bối rối thừa nhận: “Đó là chồng vấn đề của tôi. Tôi phát hiện ra là nếu chúng nằm đó đủ lâu, chúng sẽ tự biến mất.” Và đôi khi đúng là như vậy.

Bạn hẳn đã nghe tới Định luật Murphy[(1)]: Việc gì có thể hỏng sẽ hỏng. Định luật này của Murphy có một hệ quả: Nếu 10 việc có thể gặp vấn đề ở đâu đó, bạn có thể chắc chắn việc gây hậu quả nhiều nhất sẽ chính là việc gặp vấn đề! Có thể hầu hết những việc trong chồng vấn đề này của bạn sẽ biến mất nếu bạn để chúng nằm đó đủ lâu. Nhưng bạn có thể chắc chắn vấn đề bạn không muốn xảy ra nhất lại sẽ xảy ra. Và xử lý một cuộc khủng hoảng sẽ tốn thời gian hơn thế nào so với xử lý một dấu hiệu cảnh báo?

Hãy hình thành thói quen xử lý mọi việc ngay lập tức, và bạn sẽ giải quyết được các vấn đề trước khi chúng trở thành những khủng hoảng lớn, mất nhiều thời gian. Kết quả là bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những việc quan trọng.

4. Giảm bớt sự gián đoạn. Hầu hết mọi người đều thừa nhận họ khó tránh hoặc khó ngăn chặn được hiện tượng ngắt quãng.

Sự gián đoạn được coi là nằm ngoài tầm kiểm soát của con người và là nguyên nhân của gần như mọi vấn đề. Bạn có thường nghe thấy hay thường nói câu: “Đáng lẽ tôi đã có thể hoàn thành nó nếu không bị ngắt quãng mỗi lần động đến nó!” không? Tôi nhớ lần tôi làm một

vài việc cho một ngân hàng ở Luxembourg. Tôi đã thực hiện một khóa huấn luyện và gửi một hóa đơn. Hai tháng sau tôi vẫn chưa được thanh toán. Tôi đã gọi cho giám đốc điều hành, và câu trả lời của ông ta là: "Tôi gửi ngay đây!" – ông ta khẽ cười – "Tôi đã ký hóa đơn, và đã chuyển cho bộ phận kế toán thanh toán." Cả hai chúng tôi đều cười phá lên vì việc đó, và tôi nói tôi sẽ làm việc với bộ phận đó. Tiếp đó, tôi được nói chuyện với một cô gái trẻ ở bộ phận chuyển khoản. Qua điện thoại, với phong cách Mỹ đặc trưng của mình, tôi hỏi: "Tiền của tôi đâu?" Cô ấy nói: "Tôi xin lỗi vì ông vẫn chưa được thanh toán. Nhưng tôi quá bận với việc giải thích cho mọi người tại sao họ vẫn chưa được trả tiền, tới mức tôi chẳng còn thời gian để thanh toán hóa đơn nữa."

Thông thường, những sự gián đoạn mà mọi người vẫn phàn nàn là kết quả của việc họ đã không làm việc gì đó ngay từ đầu. Hệ quả là họ không chỉ phải hoàn thành chính cái công việc đó, mà còn phải đối phó với những người phụ thuộc vào việc việc đó có được hoàn thành hay không, nghĩa là chỉ tạo thêm càng nhiều việc mà thôi. Hơn nữa, hầu hết chúng ta đều không thích thú với việc phải giải thích tại sao chúng ta không hoàn thành việc gì đó. Ngay cả khi bạn có một lý do hoàn hảo, và người ở đầu dây bên kia thông cảm với bạn, bạn vẫn thấy đắng miệng chỉ vì bạn đã phải cáo lỗi thêm một lần nữa với một lời xin lỗi và một lời giải thích.

Nếu bạn muốn tránh lúc bị gián đoạn, hãy thực hiện những nhiệm vụ liên quan tới chúng. Sau đó bạn có thể dành nhiều thời gian hơn cho công việc của mình và tốn ít thời gian hơn để giải thích tại sao bạn chưa hoàn thành nó. Hãy hình thành tiếng thơm là người hoàn thành công việc đúng thời hạn, và bạn sẽ giảm thiểu được những việc gây ngắt quãng vì không còn bị yêu cầu chuẩn bị những bản báo cáo phiền hà về hiện trạng của dự án.

Nhắc bạn nhớ, cũng có những sự gián đoạn là điều đáng mơ ước. Nếu một vụ buôn bán phụ thuộc vào phản hồi ngay lập tức, tất nhiên người giám đốc kinh doanh sẽ muốn bị ngắt quãng. Điều tôi muốn đề cập đến ở đây là giảm thiểu những gián đoạn vô ích và đừng khiến tình hình tệ hơn bằng cách tạo ra những lý do cho người khác ngắt quãng bạn. Lợi ích khác của việc giảm thiểu những gián đoạn tự tạo này là chất lượng công việc của bạn được cải thiện khi bạn được tự do tập trung hoàn toàn vào nó, và bạn có khả năng hoàn thành nhiều việc hơn trong cùng một khoảng thời gian vì bạn có thể làm việc mà không

bị làm phiền, ngắt quãng.

5. Giải quyết việc tồn đọng. Nếu bạn phải theo đuổi một luồng công việc (work flow) liên tục dày đặc, đồng thời lại có một đống việc tồn đọng, bạn cần phải xử lý đống việc tồn đọng nếu muốn luồng công việc đó nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Hãy nhớ, việc tồn đọng tự nó tạo thêm việc, vậy nên giảm thiểu việc tồn đọng là giảm thiểu khối lượng công việc nhiều hơn mức bạn có thể tưởng tượng. Dưới đây là năm bước cần thiết để xử lý đống việc tồn đọng.

1. Xác định những việc tồn đọng.

2. Xác định việc tồn đọng nào cần giải quyết trước.

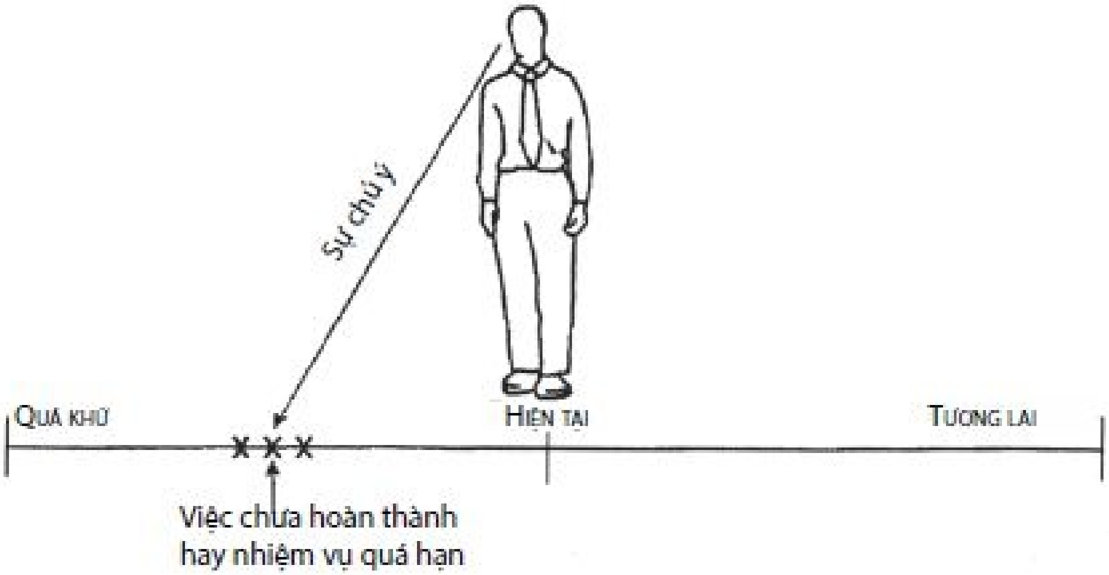
3. Sắp xếp thời gian để mỗi ngày giải quyết một phần việc tồn đọng.

4. Xác định nguyên nhân gây tồn đọng.

5. Thực hiện các bước để điều chỉnh nguyên nhân, nhằm ngăn chặn tồn đọng xảy ra lần nữa, cũng như ngăn chặn hiện tượng tồn đọng thêm.

Một khi đã giải quyết hết đống việc tồn đọng, và ngăn chặn hiện tượng dồn việc xảy ra, chúng ta có thể nhìn rõ tương lai hơn.

6. Bắt đầu hoạt động hướng tới Tương lai, thay vì nhìn lại Quá khứ. Hình 2.1 minh họa cho điều diễn ra trong đầu khi bạn có rất nhiều nhiệm vụ quá hạn, dở dang hoặc tồn đọng từ quá khứ chưa hoàn thành. Các dấu X trên trục nằm ngang tượng trưng cho tất cả các nhiệm vụ đáng ra phải hoàn thành tại một thời điểm nào đó trong quá khứ. Tầm nhìn của bạn bị che mờ vì bị kéo ngược trở lại quá khứ. Các nhà tâm lý học nói rằng một trong những thước đo sức khỏe tinh thần của một người chính là mức độ họ hoạt động trong quá khứ chứ không phải mức độ họ hoạt động trong hiện tại và tương lai. Hoạt động từ hiện tại hướng đến tương lai được xem là lành mạnh. Vậy nên, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi chúng ta cảm thấy hơi điên khùng vì bị choáng ngợp bởi quá nhiều nhiệm vụ quá hạn vẫn chưa hoàn thành.



Hình 2.1. *Sự chú ý tập trung vào quá khứ, không phải tương lai, với một đống nhiệm vụ tồn đọng chứ không phải tương lai.*

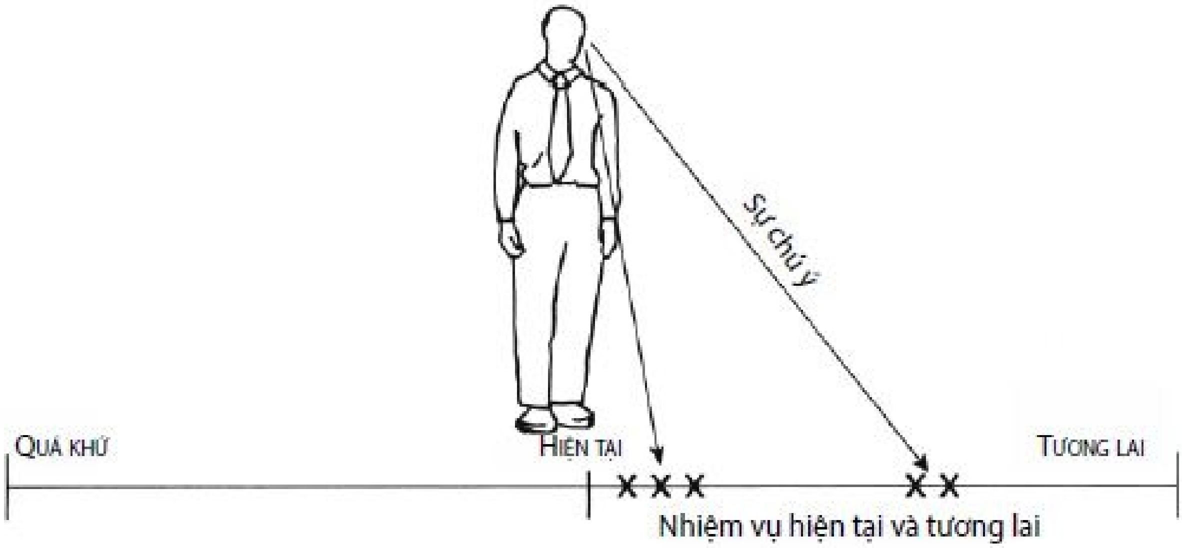
Không gì nhàm chán hơn việc làm mãi không xong một nhiệm vụ.

—William James

Khi hoạt động trong quá khứ, bạn có xu hướng tập trung vào điều đáng ra đã xảy ra, vào những cơ hội đã để vuột mất. Bất cứ thứ gì hướng bạn từ hiện tại tới tương lai đều lành mạnh hơn thứ kéo bạn ngược trở lại quá khứ.

Giả sử bạn đang chạy trên một đường đua mà vạch xuất phát là Hiện tại và đích đến là Tương lai. Nếu thay vì chạy từ vạch Hiện tại, bạn lại bắt đầu từ vạch Quá khứ, vậy thì bạn sẽ phải chạy rất xa chỉ để tới được vạch xuất phát.

Hình 2.2 minh họa việc loại bỏ những nhiệm vụ thu hút sự chú ý của chúng ta về quá khứ giúp giải phóng khả năng chú ý tới hiện tại của chúng ta như thế nào. Điều này rất quan trọng vì khả năng chú ý của tất cả chúng ta đều chỉ có giới hạn – ít hơn chúng ta tưởng nhiều. Sự chú ý là điều rất quan trọng để có thể nắm bắt được cốt lõi của vấn đề và thúc đẩy mọi việc đạt tới mức độ hoàn thành.



Hình 2.2. Khi những tồn đọng được xóa bỏ, sẽ dễ hơn nhiều để tập trung vào các nhiệm vụ hiện tại và tương lai.

Thiếu sự chú tâm, dù là với việc lau cửa sổ, hay viết nên một kiệt tác, thì sống cũng chẳng có ý nghĩa gì.

—Nadia Boulanger

7. Thôi lo lắng. Lãng phí thời gian làm đi làm lại một việc hay đối phó với những sự gián đoạn hay những đám cháy lớn hơn chỉ là một việc, tác hại thật sự của trì hoãn nằm ở cách nó tác động tới bạn, cả về mặt tinh thần lẫn cảm xúc.

Hầu như tất cả mọi người đều có xu hướng trì hoãn những nhiệm vụ khó chịu. Đối mặt với những nhiệm vụ khó chịu và hoàn thành chúng không phải điều dễ dàng, nhưng hậu quả của việc không hoàn thành chúng có thể còn tệ hơn rất nhiều so với việc đối mặt với sự khó chịu đó ngay từ đầu.

Lượng thời gian lãng phí lớn nhất chính là thời gian không bắt đầu.

—Dawson Trotman

Để khiến vấn đề càng thêm trầm trọng, hầu hết mọi người không

chỉ trì hoãn thực hiện nhiệm vụ, mà còn có xu hướng day dứt mãi với những nhiệm vụ chưa hoàn thành hoặc chưa đụng tới và lo lắng về việc chưa làm xong việc đó. Nỗi lo lắng này lại tiêu tốn nhiều thời gian hơn mức mọi người có thể nhận ra. Và nó cũng khiến việc đưa ra hành động thích hợp để giải quyết vấn đề trở nên khó khăn hơn.

Hãy nghĩ tới một vài vấn đề bạn đã phải đối mặt trong quá khứ. Cứ day dứt về những vấn đề đó có đưa bạn đến đâu không? Không. Chỉ khi bạn bắt đầu hành động thì vấn đề mới bắt đầu được giải quyết. Nếu bạn đối mặt với những vấn đề lớn và những nhiệm vụ khó chịu, và bạn làm gì đó với chúng thì chúng thường sẽ biến mất nhanh hơn.

Nỗi sợ phải thực hiện một nhiệm vụ nào đó thường ngốn nhiều thời gian và công sức hơn so với việc thực hiện nhiệm vụ đó.

—Rita Emmett

Một lần, tôi đã làm việc với một nhóm kỹ thuật viên dịch vụ được đào tạo, thông minh và trẻ trung của một công ty lớn ở Đan Mạch. Tôi để ý thấy có một chiếc máy rất lớn ở góc bàn của một trong số những người đó, và đã hỏi đó là cái gì. Người kỹ thuật viên trả lời: “Thật xấu hổ. Một tháng trước có một khách hàng gửi nó cho tôi để sửa, mà tôi vẫn chưa sửa được.”

Tôi đã thốt lên “Thật kinh khủng!”

Anh ta nói: “Tôi biết. Tôi đã nghĩ về nó rất nhiều, nhưng tôi bận tới mức chẳng có thời gian để sửa nó. Phải mất hai ngày tôi mới có thể sửa xong, mà lịch của tôi thì kín đặc, nên tôi không thể dành thời gian cho nó được”. Anh ta tiếp tục nói: “Thật ra thì ông có thể giúp tôi.”

Tôi liền hỏi: “Bằng cách nào?”

Anh ta không ngần ngại trả lời: “Ông có thể nói cho sếp của tôi biết tôi bận như thế nào.”

Tôi đồng ý giúp nhưng sự giúp đỡ của tôi lại hướng theo cách hơi khác một chút. “Làm ngay đi!”, tôi nói.

“Tôi không thể làm ngay được,” anh ta cự lại, “Tôi có một cuộc họp vào lúc hai giờ, và...”

“Được rồi. Cứ làm luôn đi, và hãy xem anh có thể làm tới đâu,” tôi gợi ý.

Vậy là anh ta bước vào khu vực sửa chữa với chiếc máy, lầm bầm gì đó cho chính mình nghe. 15 phút sau anh ta quay lại.

“Ôi không,” tôi nghĩ, “Có thể rắc rối đây.”

Anh ta nhìn tôi và nói “Xong rồi.”

“Xong rồi?”, tôi lặp lại.

“Đúng, xong rồi,” anh ta nói. “Nhưng biết đâu có thể phải mất hai ngày.”

Tất nhiên, không phải lúc nào chúng ta cũng may mắn như thế. Rất có thể phải mất hai ngày mới sửa được. Nhưng những chuyện tương tự vẫn xảy ra với chúng ta thường xuyên tới mức nào? Khi cuối cùng bạn cũng bắt tay vào thực hiện việc mà bạn đã trì hoãn, bạn sẽ thấy nó cũng không đến mức tệ như bạn đã nghĩ.

Câu trả lời ngắn nhất là hành động.

—George Herbert

Hầu hết chúng ta đều có xu hướng cường điệu hóa thời gian thực hiện và mức độ khó chịu của những việc mà mình không thích. Chúng ta sợ phải làm việc đó nên chúng ta trì hoãn nó. Vừa rồi là ví dụ về một người đã trì hoãn một việc hàng tháng trời, cái máy cứ nằm trên bàn làm việc của anh ta như một vật nhắc nhớ đến điều anh ta sợ. Anh ta biến nó thành một điểm nhạy cảm của bản thân, và là một điểm nhức nhối giữa anh ta và sếp của mình. Và thay vì dành ra khoảng thời gian thực sự cần thiết là 15 phút cho nhiệm vụ đó, anh ta lại than phiền với sếp là anh ta quá bận. Trên thực tế, anh ta đang trì hoãn, nhưng bất kể lý do là gì thì người khách hàng kia cũng chưa được phục vụ và đã phải xoay xở với việc không có cái máy đó trong cả tháng liền.

Mẹo ư? Hãy đối mặt với những nhiệm vụ khó chịu và hãy *xử lý* chúng *ngay lập tức*.

M. ScottttPeck, trong cuốn *Con đường ít người qua lại* (The road les traveled) của ông, đã gọi việc xử lý những nhiệm vụ khó chịu là “trì hoãn sự hưởng thụ”. Peck đã chỉ ra rằng cuộc sống vốn khó khăn. Người trì hoãn là người muốn hưởng thụ ngay lập tức. Peck nói:

> *Trì hoãn sự hưởng thụ là quá trình sắp xếp nỗi đau và niềm vui trong cuộc sống theo cách tăng cường niềm vui bằng cách trải nghiệm nỗi đau trước rồi vượt qua nó. Đó là một cách sống tao nhã.*

Bạn xử lý những nhiệm vụ nào trong công việc của mình theo thứ tự “tệ nhất trước”? Việc cam kết *Làm liền tay* sẽ giúp bạn vượt qua cảm giác chần chừ, do dự khi phải giải quyết những nhiệm vụ không dễ chịu. Nó sẽ giúp bạn giải quyết những việc bạn không muốn làm với một quyết tâm vượt qua và hoàn thành chúng. Một số người tự hào một cách gần như trái khoáy vì có khả năng đối phó với những việc khó khăn nhất, xương xẩu nhất trước tiên. Hầu hết chúng ta đều có thể cải thiện được khả năng xử lý việc khó trước. Hãy nhớ điều nhà văn Mark Twain đã từng nói: “Nếu bạn phải nuốt hai con cóc, hãy nuốt con lớn trước, và đừng nhìn nó quá lâu”. Vì thế, nếu bạn có thể chọn thứ tự công việc của mình mỗi ngày, hãy chọn nhiệm vụ bạn ít thích thú nhất và hoàn thành nó trước tiên. Hoàn thành việc khó khăn nhất trước tiên không chỉ khiến nhiệm vụ thứ hai trong ngày không quá tệ so với nhiệm vụ thứ nhất, mà còn củng cố sự tự tin của bạn.

8. Bây giờ, hãy cảm thấy hài lòng hơn về bản thân. Tiến sỹ Linda Sapadin trong cuốn sách *Cũng đến lúc rồi* (It’s about time) đã nói:

> *Trì hoãn làm giảm lòng tự tôn của một người, hệ quả là người đó sẽ mất đi sự lạc quan, niềm vui và năng lượng sáng tạo. Người có tính trì hoãn thường thấy càng lúc càng khó để đạt được các mục tiêu cá nhân, hoặc thậm chí thường khó có thể đặt ra các mục tiêu đó.*

Tính trì hoãn và thói che giấu đi kèm với nó hình thành nên những cảm xúc tiêu cực không phải lúc nào cũng có thể nhìn thấy rõ ràng. Trong một khóa PEP, một cô gái trẻ mới kết hôn bắt đầu cười nghiêng ngả, cười không sao ngăn được khi chủ đề trì hoãn được đưa ra. Khi được hỏi điều gì khiến cô ấy cười như vậy, cô ấy đã nói:

> *Ồ, tôi đang nghĩ tới chiếc áo sơ mi xếp nếp của chồng tôi. Ông không biết đấy thôi, tôi ghét là quần áo lắm, đặc biệt là chiếc áo sơ mi xếp nếp của chồng. Tôi sẽ lôi tất cả những quần áo khác bên dưới chiếc áo đó trong giỏ quần áo cần là ra và là chúng trước.*

Khi được hỏi "Thế chuyện gì xảy ra khi chỉ còn lại chiếc áo đó?", câu trả lời của cô ấy là: "Tôi lại ném nó vào máy giặt! Chồng tôi chẳng bao giờ biết chiếc áo yêu thích của anh ấy đã biến đi đâu." Một lượng cảm xúc khổng lồ sẽ tích tụ cùng với thói quen trì hoãn này. Nó có tác động mạnh tới sự cảm nhận về bản thân con người.

Bằng cách cam kết *Làm liền tay*, xử lý phần việc khó trước, và giải quyết những việc lớn từng chút, từng chút một, bạn sẽ giảm thiểu được một lượng lớn lo lắng và căng thẳng từ công việc của mình. Bạn sẽ thấy tự tin và tôn trọng bản thân hơn. Thậm chí sau khi hoàn thành chỉ một ngày trong chương trình PEP, những người tham gia cũng đã có tiến bộ và đã dọn sạch tài liệu, giấy tờ trên và trong bàn làm việc, ngăn đựng hồ sơ và máy tính của họ. Họ phát hiện ra là mình hoàn thành được nhiều việc hơn mức họ có thể nhận ra trước đây. Họ không còn cảm giác áy náy nữa. Gần như tất cả những người tham gia thường xuyên đều cảm thấy tốt hơn về bản thân.

KHÔNG PHẢI MỌI VIỆC ĐỀU CÓ THỂ HOẶC ĐỀU NÊN LÀM NGAY

Biết khi nào không nên làm việc chăm chỉ cũng quan trọng như biết khi nào nên làm việc chăm chỉ.

—Harvey Mackay, tác giả cuốn sách

Bơi cùng cá mập mà không bị ăn thịt

(Swim with the sharks without being eaten)

Dù đã nói rất nhiều về việc *Làm liền tay*, làm ngay tập tức, nhưng hãy để tôi chỉ ra rằng không phải lúc nào cũng có thể làm mọi việc được luôn. Bạn cố gọi cho Mary, nhưng tới thứ Hai cô ấy mới quay về. Bạn đang đi lấy cà phê thì có một khách hàng gọi điện đến bàn công việc. Rõ ràng xác định ưu tiên chiếm một vị trí quan trọng trong hiệu quả công việc cũng như trong những kết quả đạt được. Tuy nhiên, thành công cuối cùng lại bắt nguồn từ việc hoàn thành việc. Và chuyện mọi người không hoàn thành việc vì họ không làm là chuyện quá thường thấy! Họ không *làm ngay*.

Trên thực tế, ưu tiên có thể là lý do người ta dùng để ngụy biện cho việc không làm gì đó. Đúng vậy, sẽ có những lúc bạn không thể *Làm liền tay* được. Sẽ có những lúc bạn không nên *Làm liền tay*. Lẽ thông thường là điều cần thiết cần xem xét trước. Cách để tăng hiệu suất cá nhân của bạn không phải là *Làm điều ngu ngốc gì đó ngay*. Tuy nhiên, nếu cách tiếp cận của bạn đối với công việc là luôn luôn chọn lựa, luôn luôn xác định ưu tiên, luôn dành thời gian để nó chín muồi, luôn có lý do để xem nó sau, luôn dò qua đống giấy tờ hoặc luôn lướt qua đống thư điện tử, có nghĩa là bạn đang *không* hành động. Thực tế, như thế là bạn đang củng cố cho thói quen không hành động. Với nguyên tắc *Làm liền tay* và không có thêm cái cớ nào để trì hoãn, sản phẩm cuối cùng là xu hướng *hành động*.

MANG SỰ QUYẾT ĐOÁN VÀO THÓI QUEN LÀM VIỆC CỦA BẠN

Trong khoảnh khắc quyết định, điều tốt nhất bạn có thể làm chính là điều đúng đắn để làm. Điều tệ nhất bạn có thể làm là chẳng làm gì.

—Theodore Roosevelt

Nhìn chung, người thành công mất ít thời gian để đưa ra quyết định nhưng lại mất rất nhiều thời gian để thay đổi quyết định một khi nó đã được đưa ra.

Nhiều người sợ phải quyết đoán. Suy cho cùng, nếu bạn đưa ra một quyết định, bạn phải "sống" với những hệ quả của nó. Nếu tính quyết đoán là một điểm yếu của bạn, có một cách dễ dàng có thể giúp bạn giải quyết tình trạng phân vân. Chỉ cần hình dung ra những hệ quả tệ nhất có thể có của bất cứ quyết định nào bạn đưa ra, và hãy tự hỏi bản thân xem bạn có thể sống với những hệ quả đó không. Nếu câu trả lời là "có" thì hãy mạnh dạn quyết định.

Bạn không thể mong rằng mình chắc chắn 100% hành động của bạn. Tuy nhiên, tôi hiểu rằng George S. Patton[(2)], vị tướng người Mỹ nổi tiếng trong Chiến tranh thế giới thứ hai, đã làm việc với công thức thành công sau: "Nếu bạn có một kế hoạch chắc thắng tới 80% thì hãy kiên quyết thực hiện nó."

9. Phát triển tính quyết đoán trong quá trình ra quyết định. Hãy nhận thức được là khi vượt quá một điểm nhất định, thời gian bạn dành để suy nghĩ nhằm đưa ra quyết định không làm tăng khả năng quyết định đó sẽ là quyết định đúng. Hãy chấp nhận sự thật là bất chấp những nỗ lực của bạn, vẫn có một phần trăm nhất định trong những quyết định của bạn sẽ hóa sai lầm. Chỉ nên dành một thời lượng vừa đủ cho các quyết định. Hãy nhận thức rằng trì hoãn đưa ra quyết định nên được mặc định là một quyết định. "Quyết định đó là: Không quyết định".

Ngoài ra còn có thủ thuật của Ben Franklin – Nhà sáng chế, chính trị gia và triết học gia nổi tiếng thế kỷ 18 Ben có một phương pháp hữu hiệu giúp đưa ra quyết định đó là: Lấy một tờ giấy, gập đôi nó lại để tạo thành hai cột. Một cột, liệt kê tất cả những lý do dẫn tới việc đưa ra quyết định. Cột còn lại, liệt kê tất cả những lý do chống lại việc đưa ra quyết định. Bằng cách so sánh hai danh sách này, bạn thường có thể nhìn rõ hướng bạn nên đi.

Nếu phải tổng kết điều làm nên một nhà quản lý tốt trong một từ, tôi sẽ chọn từ quyết đoán. Bạn có thể sử dụng những chiếc máy tính tối tân nhất để tập hợp các con số, nhưng cuối cùng bạn vẫn phải đặt ra thời gian biểu và hành động.

—Lee Laccoca

Tôi đã từng chứng kiến những người quyết đoán đã đưa ra quyết

định sai. Điều thú vị là dù thế nào họ vẫn luôn khiến mục tiêu của những quyết định đó xảy ra. Tôi tin rằng có một quy luật tự nhiên gắn liền với hiện tượng này. Quả thật, hành động quyết định có lẽ còn quan trọng hơn tính đúng sai của chính hành động đó và có ảnh hưởng nhiều hơn tới các hệ quả. Hãy quyết đoán, hãy hành động và hãy tiếp tục dấn bước cuộc sống cũng như công việc của bạn.

Một kế hoạch tốt được thực hiện quyết liệt ngay bây giờ còn tốt hơn một kế hoạch hoàn hảo được thực hiện vào tuần tới.

—Đại tướng George S. Patton

HÌNH THÀNH THÓI QUEN LÀM VIỆC LIỀN TAY

Trì hoãn một việc dễ biến nó thành một việc khó, và trì hoãn một việc khó biến nó thành một việc không thể làm được.

—George H. Lorimer

Dù thích hay không thì tất cả chúng ta đều là những tạo vật của thói quen. Hầu hết chúng ta đều rất dễ dàng sa vào những nề nếp đã được thiết lập. Bạn thường lái xe trên cùng một con đường để đi làm, tới cùng một cửa hàng để ăn trưa, hay bắt đầu một ngày làm việc theo cùng một cách? Một vài trong số những thói quen và nề nếp đó là tốt; số khác có thể chống lại chúng ta, và sống hoàn toàn bằng thói quen có thể rất nguy hiểm.

Có thói quen nào đáng hình thành và nuôi dưỡng không? Tất nhiên là có. Những thói quen như lái xe an toàn hay quan tâm tới bạn bè, đồng nghiệp đáng được phát triển, và hiển nhiên là chúng có lợi. Việc nuôi dưỡng thói quen *Làm liền tay* có mục đích củng cố phong cách sống định-hướng-hành-động: để trở nên quyết đoán hơn, để bắt đầu và sau đó duy trì sự năng động. Mục tiêu đọc cuốn sách này của bạn là phá vỡ thói quen làm việc cũ và trở nên hiệu quả hơn, từ đó trở nên năng suất hơn. Cách tiếp cận quyết đoán và chủ động đối với

công việc sẽ giúp bạn đạt được chính điều đó.

Bản thân sự trì hoãn thường chỉ là một thói quen xấu.

Trong cuốn sách *Hoàn thành công việc: Nhập môn về Quản lý thời gian* (Getting Things Done: The ABC's of Time Management) tác giả Edwin Bliss đã miêu tả trì hoãn như một thói quen theo cách này:

> *Khi chúng ta không nhanh chóng hành động như chúng ta cần phải thế, thường thì không phải vì nhiệm vụ đó đặc biệt khó, mà vì chúng ta đã hình thành thói quen trì hoãn bất cứ khi nào có thể. Trì hoãn hiếm khi liên quan tới một việc cụ thể nào; nó thường là kiểu hành vi thâm căn cố đế.*

Tôi hoàn toàn đồng ý. Hãy học *Làm liền tay* và bạn sẽ xóa sổ được thói quen trì hoãn. *Làm liền tay* thay thế hành vi để-làm-sau bằng hành vi định-hướng-hành-động. Bạn hành động trước khi rào cản tinh thần trỗi dậy, vậy nên bạn chẳng có thời gian để nghĩ "Nó quá khó; có lẽ nó sẽ biến mất; biết đâu sẽ có ai đó để ý đến nó; mình không thấy hứng thú; mình chẳng thấy thích nó."

SỰ HOÀN HẢO

Một số người có thể tin rằng có mâu thuẫn cơ bản giữa *Làm liền tay* và làm đúng. Thật tốt, và thật lành mạnh khi trông chờ hiệu quả hoạt động đạt tiêu chuẩn cao. Nhưng một số người lại nhầm lẫn "thể hiện tốt nhất có thể" với thời điểm *hành động*.

Người theo chủ nghĩa hoàn hảo thường trì hoãn. Suy cho cùng, nếu bạn tin bạn không thể thực hiện công việc một cách hoàn hảo, vậy thì sao lại phải làm? Và Làm liền tay có thể đồng nghĩa với việc bạn không thể làm việc đó tốt được như bạn muốn.

Tiến sỹ Sapadin nói theo cách này:

> *Người theo chủ nghĩa hoàn hảo suy nghĩ rất cực đoan: Nếu họ định làm gì đó, họ lập luận, họ nên làm việc tốt nhất có thể. Không có kiểu "lửng lơ ở giữa" chấp nhận được... Khi đối mặt*

với một nhiệm vụ cấp bách, những người theo chủ nghĩa hoàn hảo thường bị giằng xé giữa hai thái cực: cống hiến tất cả những gì họ có, hoặc từ bỏ tất cả mọi thứ.

Làm thế nào có thể định nghĩa chính xác được cái "lửng lơ ở giữa" đó? Chúng ta có nên làm việc để sản xuất ra một chiếc Rolls-Royce gần như chiếc ô tô hoàn hảo mà một người có thể có không? Hay một chiếc Mercedes? Hay một chiếc Ford? Chiếc Rolls có giá 250.000 đôla, chiếc Mercedes là 80.000 đôla, và chiếc Ford 25.000 đôla. Chiếc nào cũng có thể đưa bạn tới nơi bạn muốn đến. Mỗi một nhà sản xuất ô tô lại phục vụ một thị trường khách hàng riêng. Thị trường đó có một ngưỡng giá mà khách hàng của nó sẵn sàng trả cho việc sở hữu một chiếc xe. Nhà sản xuất sản xuất ra chiếc ô tô đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng của họ.

Khi xử lý công việc, đừng tự hỏi mình câu: "Việc tốt nhất mà mình có thể làm đối với nhiệm vụ này là gì?" Thay vào đó, hãy hỏi bản thân: "Khách hàng kỳ vọng ở chúng ta cấp độ, hay mức độ chất lượng nào?" Nếu bạn có xu hướng giống người theo chủ nghĩa hoàn hảo, bạn sẽ tìm cách trì hoãn; thường thì khách hàng của bạn muốn bạn phản hồi.

Tất nhiên là hãy *làm điều đúng*, nhưng phải xác định *đúng* là thế nào, và *Làm liền tay!*

KỶ LUẬT

Khi thảo luận chủ đề thay đổi hành vi, từ thường hay nghe thấy nhất là *kỷ luật*. "Đó là vấn đề kỷ luật. Nếu có kỷ luật hơn, tôi đã có thể luyện tập,... bỏ thuốc,... ăn kiêng". Dù kỷ luật đóng một vai trò nhất định, tôi tin rằng nó mới chỉ là phần nổi. Nếu bạn sử dụng đủ kỷ luật để hình thành một nếp làm việc, bạn đã tạo ra một thói quen mới. Thói quen lại giúp bạn duy trì nề nếp mới. Hãy buộc bản thân hành động ngay lập tức, và nó sẽ nhanh chóng trở thành thói quen. Sau đó, chính thói quen sẽ giảm bớt nhu cầu cần phải có kỷ luật. William James, người nổi tiếng với những công trình nghiên cứu hành vi của con người cho rằng: Nếu bạn liên tục làm một việc gì đó trong 30 ngày, nó sẽ trở thành thói quen của bạn. Hãy thử điều này với nguyên tắc *Làm liền tay*.

Thành thật mà nói, điều này còn hơn cả đối phó với tính chần chừ. Đó là một triết lý về công việc và cuộc sống. Đó là quan điểm: Tôi là một người chủ động; tôi hướng tới hành động; tôi vĩ đại hơn vấn đề mà tôi phải đối mặt. Những tính cách này bắt đầu (và kết thúc) với cách bạn đối mặt và thói quen xử lý những chi tiết nhỏ nhất trong cuộc sống và công việc của mình.

Vậy thì điều đầu tiên bạn nên làm lúc này là gì? Hãy tiếp tục – hãy viết nó ra. Tập trung vào điều đầu tiên. Hãy tự tổ chức, sắp xếp để *Làm liền tay*, và làm tốt hơn!

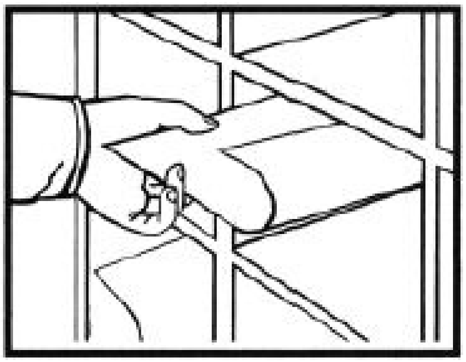
THỰC HÀNH CHƯƠNG 2

1. Hãy khởi động. Bước tới bàn làm việc của bạn – nếu cần, hãy cầm theo cuốn sách này – và sàng lọc từng mẩu giấy trên bàn hoặc ở bất cứ chỗ nào gần nơi làm việc của bạn. Hãy nhặt tờ giấy đầu tiên lên, xác định xem nó là gì, cần phải làm gì để xử lý nó cho tới khi hoàn thành. Hãy làm bất cứ việc gì cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó và ném tờ giấy đó ra khỏi bàn làm việc của bạn để không bao giờ phải nhìn lại nó một lần nữa. Nếu nhiệm vụ đòi hỏi bạn phải mất vài tiếng để hoàn thành, hãy lên lịch để dành thời gian xử lý nó.

2. Lần lượt xem bất cứ bức thư điện tử, thư thoại, hay bức fax đã được lưu trữ nào và bắt đầu xử lý từng thứ một cho tới khi hoàn thành. Một lần nữa, nếu việc nào phải mất vài giờ làm việc, hãy lên lịch xử lý vào một thời điểm thích hợp hơn.

3. Xác định nhiệm vụ nào phải được hoàn thành và quyết định những việc cần làm để xử lý từng nhiệm vụ cho tới khi hoàn thành. Xử lý nhiệm vụ tối đa có thể. Nếu bạn vấp phải một vật cản, hãy thông minh. Hãy đặt ra câu hỏi: “Mình có thể hoàn thành việc này bằng cách nào khác?” Nếu bạn quyết định bàn giao nhiệm vụ hoặc chuyển giao nó cho một người khác, hãy nhắc bản thân theo dõi tiến độ hoàn thành công việc đó.

CHƯƠNG 3
Sắp xếp ngay bây giờ!



TÓM LƯỢC CHƯƠNG 3

Trong chương này, bạn sẽ học được cách:

- Hành động gọn gàng và tiết kiệm thời gian cho chính bạn.

- Thôi lãng phí thời gian tìm kiếm đồ đạc. Hình thành các hệ thống hồ sơ riêng biệt cho các giấy tờ việc đang làm, giấy tờ tham khảo và giấy tờ lưu trữ của bạn.

- Sắp xếp hồ sơ máy tính của bạn và thiết lập các thư mục hợp lý cho các tệp tài liệu cũng như thư điện tử.

- Chú ý tới chi tiết nhỏ nhặt về cách bạn chuẩn bị cho công việc giống như chú ý tới chính công việc đó.

Bạn phải biết tổ chức, sắp xếp để hình thành những nếp làm việc giúp bạn phát triển thói quen *Làm liền tay*. Bạn sẽ ngạc nhiên với lượng thời gian bạn tiết kiệm được chỉ nhờ việc tổ chức khu vực làm việc của bạn sao cho đạt hiệu quả tối đa.

CÂU CHUYỆN CỦA MỘT NGƯỜI LÍNH

Người lính là một điển hình cho sự tập trung chú ý vào chi tiết. Khi tân binh đến trại lính để huấn luyện cơ bản, họ được rèn luyện những kỹ năng vô cùng cơ bản. Ngoài chế độ ăn uống hà khắc, người lính còn được đào tạo theo cách bạo lực nhất về cách dọn giường, cách đánh giày, cách sắp xếp các vật dụng cá nhân, cách lau chùi và bảo dưỡng vũ khí cùng rất nhiều những điều cơ bản khác. Sĩ quan

huấn luyện chắc chắn muốn họ ấn tượng với việc phải tuân thủ mệnh lệnh. Nhưng thực ra thì còn hơn thế. Huấn luyện cơ bản trong các lực lượng vũ trang chỉ là thế – cơ bản. Sự quan tâm, chú ý tới những điều cơ bản tạo nền tảng cho một quân nhân thành công.

Chẳng nghề nào nghiêm ngặt hơn nghề của những người lính, đặc biệt là trong chiến tranh, khi mà sự sống của họ ở thế ngàn cân treo sợi tóc. Phải cẩn trọng suy nghĩ nên giữ vũ khí ở đâu trên cơ thể. Người lính được đào tạo tỉ mỉ, kỹ càng để giữ vũ khí trong mọi điều kiện. Khi kẻ thù đến gần, cái giá người lính phải trả sẽ là quá lớn nếu súng của họ bị kẹt vì nó không được lau chùi sạch sẽ. Những người lính vô tổ chức, vô kỷ luật không biết vũ khí của mình ở đâu, cũng không quan tâm tới nó, sẽ sớm là những người lính tử trận. Đó chính là lý do tại sao sĩ quan huấn luyện lại vô cùng nghiêm khắc khi dạy những điều cơ bản đó cho tân binh.

Hầu hết mọi người chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của việc chuẩn bị và tổ chức công việc của mình thật tốt. Lộn xộn có thể là kẻ giết người.

Lộn xộn và bối rối là thất bại của thiết kế, chứ không phải là do thông tin. Không có cái gọi là thông tin quá tải.

—Edward Tufte

DỌN ĐỐNG LỘN XỘN

Lộn xộn là điều bạn phải đối mặt mỗi ngày khi bạn bước vào văn phòng. Là chiếc áo khoác của bạn vắt trên thành ghế dành cho khách chứ không phải trên cây treo áo khoác. Là hàng chục bản báo cáo xếp ở góc tủ hồ sơ của bạn, nằm bên dưới phần còn sót lại của bữa trưa ăn-tại-văn-phòng của bạn ngày hôm qua. Là chồng tạp chí bạn thậm chí còn chưa bắt đầu đọc. Là núi thư đến, thư đi rải rác trên bàn làm việc của bạn. Là những bức thư tay bạn vẫn chưa hoàn thành. Là chiếc đĩa CD bạn định đem về nhà nghe vào dịp cuối tuần giờ đang bị chôn vùi dưới đống dự thảo ngân sách hàng quý.

Lộn xộn là đống hỗn độn cực kỳ vô tổ chức mà bạn không cần đến trong môi trường làm việc. Ngày nào chúng ta cũng quát tháo con cái,

bắt chúng phải dọn phòng sạch sẽ, sau đó lại bước chân vào một văn phòng bừa bãi mà chẳng bao giờ nhận thấy bất cứ điều bất ổn nào trong đó. Văn phòng và bàn làm việc bừa bãi, lộn xộn khiến chúng ta không thể làm việc hiệu quả.

LỘN XỘN ĐẾN TỪ ĐÂU?

Thủ phạm đầu tiên là giấy tờ. Chuyện gì sẽ xảy ra với ý tưởng về một văn phòng không có giấy tờ? Có một thời, người ta cho rằng công nghệ sẽ sản sinh ra một văn phòng không có đống giấy tờ lộn xộn vì mọi thứ đều ở dạng điện tử. Điều đó có thể sẽ xảy ra, nhưng hiện tại vẫn chưa xảy ra. Máy tính chỉ in thêm nhiều giấy tờ hơn mức chúng ta có thể bỏ đi, và máy photocopy lại sao chụp giấy tờ rất hiệu quả. Trên thực tế, lượng giấy tờ có lẽ còn nhiều hơn cả trước đây.

Thư điện tử thậm chí còn có thể kinh khủng hơn cả đống giấy tờ. Dù thư điện tử là một phát minh tuyệt vời, nó lại tạo ra một đống hỗn độn dữ liệu điện tử. Giờ bạn có thể gửi một thông báo cho 150 người chỉ với một lần nhấn phím. Một số người có thể nhận được 200 bức thư một ngày. Bạn có thể tưởng tượng được không? Hoặc có lẽ, bạn còn không cần phải tưởng tượng.

Rồi còn cả những đồ lặt vặt nữa. Một anh chàng vừa mới dọn tủ quần áo của anh ta. Vợ anh ta bắt anh ta phải dọn, vì cô ấy nghi ngờ chuột đã làm tổ trong đó. Văn phòng cũng giống như tủ quần áo – nơi chúng ta tích rất nhiều thứ. Hai vợ chồng người đàn ông vừa kể đã chuyển sang căn nhà mới ở bên kia đường cùng với toàn bộ đồ đạc trong nhà. Phần lớn những gì họ chuyển đi đều là những thứ họ đã giữ hàng tháng, thậm chí hàng năm trời, với ý nghĩ một ngày nào đó họ sẽ cần đến chúng. Và họ đóng gói tất cả những thứ đó vào chiếc tủ đựng đồ trong ngôi nhà mới của họ và lại vứt nó ở đó nhiều tháng liền.

Chúng ta cười những câu chuyện như vậy, nhưng chúng lại phản ánh đúng hành vi thông thường. Hầu hết mọi người đều nghĩ có thể họ sẽ cần đến tất cả những thứ mà họ giữ. Mọi người đều giữ cho mình những tờ tạp chí *Địa lý quốc gia*, nhưng chẳng ai buồn giở lại chúng một lần. Vậy thì giữ để làm gì? Sao lại phải giữ chúng ngăn nắp, gọn gàng? Thế cũng giống như một người lính thích mang xe

tăng vào chiến trường, nhưng đó là điều không thể. Một lúc nào đó, bạn sẽ phải nhìn nhận một cách thực tế những thứ bạn đang mang theo bên mình, và phải chắc chắn bạn chỉ mang theo những thứ thực sự cần thiết. Nếu không, hãy bỏ chúng đi!

SAO MẤY ĐỐNG LỘN XỘN LẠI Ở ĐÓ?

Sự lộn xộn thể hiện cách con người tiếp cận công việc và cuộc sống. Nó cho biết đôi chút về những người đó – có thể cả suy nghĩ của họ cũng lộn xộn nữa. Nhiều người biện hộ cho sự lộn xộn bằng cách nói rằng nó nuôi dưỡng suy nghĩ và phụ trợ cho quá trình sáng tạo. Những người khác tin rằng những người làm công việc sáng tạo hoặc liên quan tới nghệ thuật sinh ra đã (lộn xộn, bừa bãi) như vậy rồi. Một người đồng nghiệp của tôi từng kể một câu chuyện rất thú vị. Cô ấy miêu tả lần đầu tiên tới thăm nhà của một nghệ sĩ nổi tiếng ở New York. Trước khi đến, cô ấy đã tưởng tượng trong đầu nhà của một nghệ sĩ thực sự trông như thế nào: kỳ quái, cực kỳ lộn xộn, tranh vẽ chất đầy các góc, phòng tranh toàn những thứ kích thích trí sáng tạo.

Nhưng khi bước chân vào nhà người nghệ sĩ đó và nhìn qua một lượt, cô thấy căn nhà rất gọn gàng và sạch sẽ. Cô ấy đã nghĩ có lẽ ông ta đã dọn dẹp lại vì biết sắp đón khách, nhưng tối hôm đó, khi vào phòng tranh, cô thấy phòng tranh cũng ngăn nắp đến hoàn hảo. Tất cả các cây chổi vẽ đều được sắp xếp theo thứ tự, các hộp màu đều được dán nhãn và được xếp hàng ngay ngắn. Cô gần như không thể tin điều mình đang nhìn thấy – nó ngược hoàn toàn với những gì cô nghĩ về cách làm việc của một người nghệ sĩ.

Khi cô hỏi người nghệ sĩ về sự ngăn nắp, gọn gàng của ông, ông nói đã học được điều đó ở trường đại học, khi ông theo học mỹ thuật. Ông đã được dạy cách giữ dụng cụ theo trật tự làm việc. Ông biết chổi vẽ sẽ bị hỏng nếu không được rửa sạch sau mỗi lần sử dụng. Ông dán nhãn ghi tên cho tất cả các loại màu vẽ vì nếu không ghi, ông biết mình sẽ quên các loại màu ông đã pha.

Nếu bạn muốn hoạt động hiệu quả, giống như người nghệ sĩ này, bạn cần phải tổ chức, sắp xếp mọi việc.

Hoạt động trong môi trường gọn gàng thì đơn giản và dễ dàng

hơn rất nhiều. Trong cuốn sách *Sự hỗn độn hoàn hảo* (A perfect mess), hai tác giả Eric Abrahamson và David H. Freedman đã nói "những người, những thể chế và những hệ thống vô tổ chức *vừa phải* thường lại hiệu quả, sôi nổi, sáng tạo và nhìn chung là năng suất hơn so với những người, những thể chế và những hệ thống có tổ chức cực kỳ chặt chẽ." Tôi cho rằng từ quan trọng nhất ở đây là "vừa phải". Khi đề cập đến đống hỗn độn, mục tiêu là phải loại bỏ sự lộn xộn không cần thiết khiến bạn sao nhãng và ngăn bạn nhanh chóng hành động khi cần thiết. Mục tiêu không phải là "một" bàn làm việc "sạch bong". Nếu những thứ linh tinh, vớ vẩn ở văn phòng truyền cảm hứng cho bạn, thì bằng mọi cách hãy giữ chúng lại. Nhưng công việc cứ chồng đống lên nhau để rồi biến mất hút, hay khiến bạn nhớ tới những việc bạn sẽ không làm, thì chắc chắn không thể là một nguồn cảm hứng. Lời khuyên của tôi là hãy tránh hai thái cực ở cả hai hướng.

XA MẶT?

Tôi biết có những người sợ rằng xa mặt có nghĩa là cách lòng. Họ sợ họ sẽ quên một nhiệm vụ hoặc một công việc nếu không có một món đồ cụ thể nào đó đặt trên bàn nhắc họ nhớ hay một vài tờ giấy nhớ "Phải làm" ngay trong tầm mắt. Giữ mọi thứ trong tầm nhìn là giải pháp của họ.

Tôi đồng tình. Xa mặt đúng là thường xuyên cũng đồng nghĩa với cách lòng. Khi mọi người nói với tôi họ có vấn đề về trí nhớ, tôi cung cấp cho họ một hệ thống để nhắc họ. Hơn nữa, họ không cần được nhắc về tất cả những thứ có trên bàn làm việc của mình, những thứ mà họ chẳng thể làm được gì. Được nhắc về điều bạn không thể làm chỉ củng cố cho thói quen xấu *Để làm sau*.

Dù hầu hết những người rải tờ giấy nhớ đủ loại ở khắp nơi trên bàn làm việc cũng như trong văn phòng thường tin rằng những tờ giấy ấy rất hữu ích, thực tế chúng lại chỉ là những thứ gây sao nhãng và tạo thêm căng thẳng.

Lời khuyên của tôi là hãy tìm nơi để cất mọi thứ. Chỉ để những thứ bạn đang xử lý ở trên bàn làm việc, và hãy sử dụng một hệ thống lịch hiệu quả để tự nhắc bản thân làm những việc mà bạn thực sự sẽ làm.

ĐỪNG COI THƯỜNG ĐIỀU HIỂN NHIÊN

Chúng ta thường xem nhẹ những điều hiển nhiên trong khi cố gắng cải tiến quy trình làm việc. Chúng ta cố giải quyết những vấn đề phức tạp hơn và bỏ qua những điều cơ bản. Những điều cơ bản mà một nhân viên văn phòng vẫn đối phó hàng ngày bao gồm bàn làm việc, dập ghim, bút, băng dính, kẹp giấy, đèn, các loại hồ sơ, túi đựng hồ sơ, ghế, máy tính, đĩa máy tính và rất nhiều những thứ khác nữa. Chẳng có gì bất thường khi bước chân vào văn phòng và thấy những thứ này bừa bãi, lộn xộn khắp nơi – kéo thì biến đâu mất, dập ghim thì bị kẹt, hộp băng dính thì trống rỗng, giấy tờ thì chỗ này một ít, chỗ kia một ít. Ấy vậy mà chúng ta vẫn kỳ vọng có thể làm việc hiệu quả được trong điều kiện này.

Nhiều người không bao giờ nhận ra là vì không sắp xếp ngăn nắp những vật dụng cơ bản ở nơi làm việc của họ, họ đã tự trói tay mình trong việc xử lý hiệu quả những vấn đề hàng ngày của họ.

Vớ vẩn ư? Nhỏ nhặt ư? Có thể, nhưng tờ *Wall Street Journal* đã có lần đăng tải thông tin trung bình một năm, nhân viên văn phòng sử dụng trung bình 6 tuần để tìm kiếm đồ đạc trong văn phòng của họ. Không tưởng phải không? Đúng thế, nhưng theo kinh nghiệm từ bản thân tôi thì đúng là như vậy đấy.

Có một lần tôi tới thăm một giám đốc điều hành của một ngân hàng danh tiếng, người chịu trách nhiệm về 2.500 nhân viên khu vực. Đó là một doanh nhân thông minh, tháo vát, từng đi lên nhờ khả năng lãnh đạo và cảm quan kinh doanh. Nhưng ông bị quá tải trầm trọng và muốn tôi giúp giải quyết vấn đề. Một hôm, tôi để ý thấy một chồng giấy trên bàn làm việc của ông và hỏi đó là cái gì. Ông nói cần phải dập lỗ cho nó, nhưng ông vẫn chưa làm được. Tôi quyết định dạy ông một bài học về *Làm liền tay*, vì thế tôi đã yêu cầu ông dập lỗ ngay lập tức. Ông nói "Được", và bắt đầu bước ra khỏi phòng. Tôi đi theo ông qua những người trợ lý xuống hành lang, qua một cánh cửa, xuống cầu thang và vào phòng vật tư. Ông cầm chiếc máy dập lỗ và đi ngược trở lại văn phòng, sau đó dập lỗ cho đống giấy đó. Mỗi lần cần dập lỗ cho giấy tờ gì, ông lại thực hiện đúng quy trình đó. Tôi hỏi: "Tại sao ông lại không có một cái máy dập lỗ riêng?" Ông nhìn tôi và nói: "Ý tưởng hay đấy!" Đơn giản là ông chưa bao giờ nghĩ tới điều

đó.

Sự hiển nhiên không phải cách tiếp cận duy nhất đối với những công cụ mà bạn sử dụng. Hãy lùi lại và nhìn quanh môi trường văn phòng của bạn. Bàn làm việc của bạn đã được sắp xếp hợp lý nhất chưa? Văn phòng của bạn có đủ ấm vào mùa đông và có đủ mát vào mùa hè không? Ghế ngồi của bạn có thoải mái không?

Tôi đã có lần thực hiện Chương trình Hiệu quả cá nhân PEP cho Công ty điện tử Philips. Trong lúc tham quan văn phòng của một người tham gia, tôi đã để ý thấy ông ta rất không thoải mái, ông ngồi đó và nhăn nhó. Tôi đã hỏi có chuyện gì thế, và ông nói: "Tôi bị đau lưng."

Tôi kiểm tra chiếc ghế của ông ta và thấy nó đã bị hỏng. Vì thế, tôi hỏi: "Sao ông không mua một chiếc ghế mới?"

Khi tôi trở lại trong chuyến thăm quan lần sau, ông ta đã có một chiếc ghế mới. Ông ta nói: "Thật ngạc nhiên. Tôi đã mua một chiếc ghế mới, và bệnh đau lưng của tôi đã biến mất. Tôi đã làm việc tốt hơn rất nhiều chỉ vì tôi có chiếc ghế mới."

Một người khác lại tăng năng suất làm việc của mình đến chóng mặt chỉ đơn giản bởi anh xếp bàn quay mặt ra cửa sổ thay vì quay mặt ra cửa ra vào. Vì cửa ra vào lúc nào cũng mở, những người đi qua đi lại thường làm anh mất tập trung. Nếu anh nhìn, mọi người liền cảm thấy họ có thể dừng lại, bước vào, hỏi han và trò chuyện. Kết quả là anh thường xuyên bị ngắt quãng. Khi chuyển bàn làm việc và xoay ghế úp vào bức tường đối diện, mọi người đã thôi gián đoạn công việc của anh.

HÃY BẮT ĐẦU VỚI NHỮNG ĐIỀU CƠ BẢN

Nếu bạn muốn tự tổ chức, sắp xếp để đạt hiệu quả tốt hơn, bạn cần xem xét một vài ý tưởng vô cùng đơn giản mà hầu hết mọi người không bao giờ làm chủ được. Các công cụ của bạn có tác dụng không? Sản phẩm của bạn có dễ sản xuất không? Đây là hai câu hỏi mà nhân

viên văn phòng cần phải tự hỏi bản thân, dù họ hiếm khi làm vậy.

Trong một dây chuyền sản xuất, nếu một công nhân phải cúi xuống để nhặt một công cụ nặng mỗi lần anh ta lắp một chiếc lốp vào xe ô tô, thì cần phải thiết kế lại quy trình đó. Có thể người công nhân đó cần một dạng thiết bị nâng nào đó để giảm thời gian cũng như công sức cần để lắp được một chiếc lốp. Tương tự như vậy, nếu bạn phải lục tung vài chồng giấy hoặc vài cuốn danh bạ mỗi lần bạn cần thực hiện một cuộc gọi thì bạn cần phải thiết kế lại quy trình. Ý tưởng là phải làm sao để có thể dễ dàng *Làm liền tay*.

HỘP CÔNG CỤ VĂN PHÒNG CỦA BẠN

Chúng ta hãy cùng bàn chi tiết về những công cụ bạn sử dụng trong công việc của mình. Nếu bạn đọc chương này khi đang không ngồi ở bàn làm việc thì hãy tưởng tượng như bạn đang ở đó. Hãy nghĩ tới bố cục thực sự của không gian làm việc của bạn. Ở đó có những vật gì?

1. Ba cái khay. Đầu tiên là phải có những chiếc giỏ hoặc chiếc khay công văn đến, đang xử lý và công văn đi để đựng các giấy tờ hàng ngày (không phải là để lưu trữ!). Hệ thống khay của bạn nên giống như minh họa ở Hình 3.1.

2. Văn phòng phẩm tiêu chuẩn. Tiếp theo là những vật dụng bạn có thể sử dụng hàng ngày: dập ghim, bút, bút chì, kéo, băng dính, đĩa CD trắng, thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân PDA, giấy nhớ, kẹp giấy, giấy fax, cùng nhiều thứ khác nữa – tất cả những công cụ của nhân viên văn phòng.

Thỉnh thoảng tôi lại gặp những người có hai hoặc ba chiếc dập ghim coi-như-hỏng trên bàn làm việc. Tất nhiên, không phải là chúng hỏng thật, chỉ là chúng bị kẹt, thường là vì ghim bị kẹt và chẳng ai lấy chiếc ghim bị kẹt đó ra cả. Tệ hơn nữa, mỗi lần cần dùng dập ghim, người ta lại đi mượn của người khác! Dù cho chiếc dập ghim có vẻ không quan trọng đến mấy, nhưng vẫn là một công cụ cơ bản đối với nhân viên văn phòng, và việc sắp xếp ngăn nắp công cụ này cùng với những công cụ cơ bản khác sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả và năng suất nhất.

Hãy đảm bảo là bạn có tất cả những công cụ cần thiết và tất cả các công cụ đó đều đang hoạt động tốt – để không phải đi mượn kéo hay dập ghim mỗi khi bạn cần nữa. Hãy dành thời gian để nhìn qua tất cả những công cụ bạn cần hoặc nên có. Sau bài tập nhỏ này, bạn sẽ có một chiếc dập ghim, vài chiếc bút, vài cây bút chì, một cái gọt bút chì, thước kẻ, lọ mực, mực in, kéo, giấy, băng dính, hộp đựng danh thiếp, kẹp giấy, dụng cụ tháo ghim, máy tính, đĩa CD trắng, hồ sơ, nhãn hồ sơ và bất cứ thứ gì bạn thường dùng trong ngày, và tất cả những thứ đó đều ở trong tình trạng sử dụng tốt. Nên để tất cả những vật này ở ngăn kéo giữa bàn làm việc của bạn, hoặc ở ngăn kéo bên cạnh phía dưới mặt bàn – không phải để chình ình trên mặt bàn.

Đồng thời, phải cảnh giác với lãng phí. Tôi thường phải nghe bộ phận kế toán của các công ty kêu ca về những chuyện lãng phí kinh khủng. Họ nói rằng: “Đến khi chúng tôi tổ chức gọn gàng lại, chúng tôi mới phát hiện ra những thứ chúng tôi đang lưu kho, thứ gì chúng tôi đang sử dụng và thứ gì bị lãng phí”. Khi tính toán, lượng lãng phí thường khiến người ta phải chóng mặt.



Hình 3.1. *Hệ thống khay*

Tôi đã từng dạy PEP cho một công ty môi giới tầm trung. Tôi bắt đầu xem xét bàn làm việc của từng người, từng người một. Tôi đã nói với mọi người rằng: “Hãy tập hợp bất cứ văn phòng phẩm thừa nào mà bạn có để trả lại kho trung tâm”. Tôi làm việc này vì mọi người thường than phiền rằng họ tới kho trung tâm nhưng không thể tìm thấy thứ họ cần, hoặc như ở các công ty nhỏ, ngân sách cho văn phòng phẩm đã bị tiêu hết cho quý đó hoặc năm đó, và chẳng còn tiền để mua thêm văn phòng phẩm gì khác. Khi thực hiện chương trình PEP với 120 người trong công ty, tôi đã thu thập tất cả những văn phòng phẩm dư thừa mà mọi người để trên bàn làm việc của họ. Kết quả là có đủ văn phòng phẩm để dùng cho cả năm mà không cần phải mua thêm bất cứ thứ gì! Tất cả những gì cần làm là, sắp xếp lại những gì chúng tôi đã thu thập được từ bàn làm việc của mọi người. Và đó là việc điển hình. Nếu bạn gặp phải thách thức này, hãy tìm trong, trên và quanh bàn làm việc của bạn. Tôi cá bạn sẽ tìm thấy hàng chục chiếc

bút và những văn phòng phẩm khác mà bạn thậm chí còn không biết là mình có.

Nguyên tắc áp dụng cho văn phòng phẩm trên bàn làm việc cũng được áp dụng cho thông tin trong các tập hồ sơ của bạn: *Bạn không sử dụng thứ bạn không nhận ra là mình có*. Và nếu không sắp xếp, không duy trì, bảo dưỡng, bạn sẽ không nhận ra điều bạn sở hữu. Bạn đang lãng phí nguồn lực. Hãy nghĩ tới những người sống sót sau vụ đắm tàu, lênh đênh trên đại dương với một cái bè cao su. Điều đầu tiên họ cần phải làm là đếm, từng thứ, từng thứ một, để không thứ gì họ có lúc đó bị sử dụng lãng phí. Lãng phí trong tình huống như vậy có thể khiến họ phải trả giá bằng cả tính mạng của mình.

LÀM QUEN VỚI CÁC CÔNG CỤ NGAY KHI CHÚNG XUẤT HIỆN TRÊN THỊ TRƯỜNG

Hãy cập nhật các công cụ và các hệ thống quản lý thời gian tốt nhất. Hãy tạo thói quen lướt qua catalog hay cửa hàng bán văn phòng phẩm theo định kỳ để khám phá những công cụ và nguồn lực mới. Bạn có thể sẽ ngạc nhiên với điều bạn tìm thấy.

Tôi nhớ lại một người phụ nữ làm việc cho một công ty bảo hiểm. Cô ấy rất bừa bãi, lộn xộn, và không muốn làm theo gợi ý của tôi. Có vẻ như cô ấy có một công việc đặc thù, và giải pháp của tôi không hoàn toàn phù hợp với hoàn cảnh của cô ấy. Nhưng một hôm, một người đồng nghiệp mang đến một hệ thống quản lý thời gian sử dụng những chiếc thẻ 7x10cm và một chiếc bìa da có những ngăn nhỏ để đựng thẻ. Hệ thống yêu cầu người sử dụng viết mỗi một nhiệm vụ lên một tấm thẻ và đút thẻ ghi bất cứ nhiệm vụ chưa hoàn thành nào vào ngăn cho ngày tiếp theo. Người đồng nghiệp này thấy hệ thống đó chẳng được tích sự gì, nhưng thay vì vứt đi lại đem nó cho người phụ nữ kia – người rất thích nó và đã dùng nó để giải quyết được rất nhiều vấn đề.

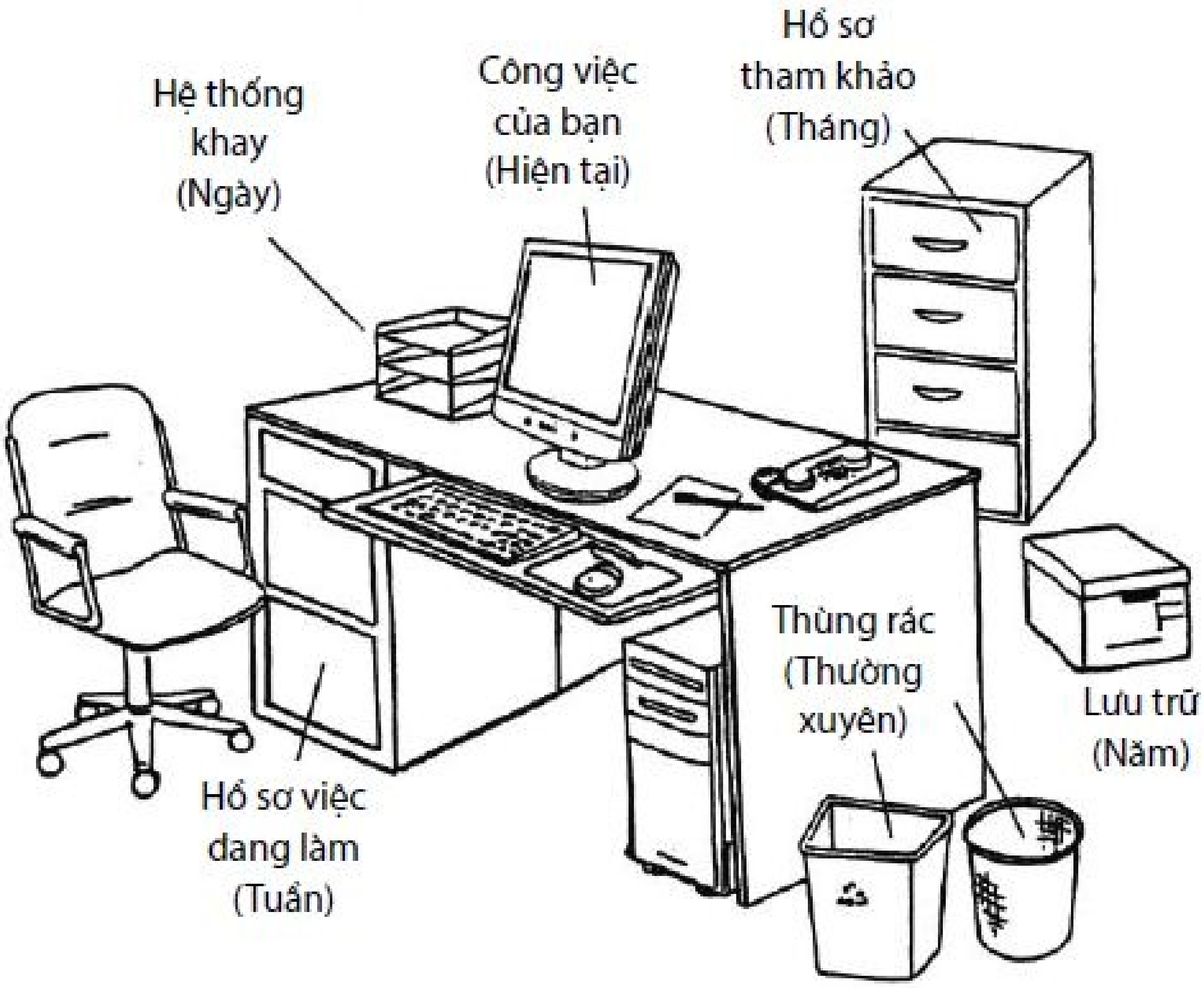
Có thể sử dụng rất nhiều công cụ tuyệt vời để gia tăng cả hiệu quả và năng suất của bạn. Người này có thể thấy công cụ này chẳng hiệu quả, nhưng người khác lại thấy không thể sống được nếu thiếu nó.

Hãy tận dụng những công cụ đang có và tìm kiếm những công cụ phù hợp với phong cách và cá tính của bạn.

SẮP XẾP HỒ SƠ – BẮT ĐẦU VỚI GIẤY TỜ

Dù nhiều người trong chúng ta đang dần phát triển từ một hệ thống dựa trên giấy tờ sang một hệ thống điện tử, nhưng hầu hết chúng ta vẫn phải đối phó với một lượng lớn giấy tờ. Dù bạn có nhiều hay có ít, chúng tôi cũng phát hiện ra rằng bằng cách xử lý giấy tờ trước tiên, phần còn lại của quá trình tổ chức, sắp xếp sẽ trở nên dễ dàng và nhanh hơn rất nhiều. Nếu bạn không có nhiều giấy tờ để xử lý, bạn có thể bỏ qua phần này và chuyển sang phần Sắp xếp hồ sơ điện tử.

Để xử lý tốt hơn công việc giấy tờ, hãy sắp xếp giấy tờ và hồ sơ của bạn theo tần suất sử dụng. Những thứ bạn thường xuyên sử dụng nhất cần để gần tầm tay nhất. Bàn làm việc của bạn chính là bề mặt của công việc, và giấy tờ duy nhất trên đó là những giấy tờ mà hiện tại bạn đang xử lý.



Hình 3.2. *Những điểm kiểm soát giấy tờ*

Bạn nên có một hệ thống gồm ba chiếc giỏ để xử lý giấy tờ. Hình 3.1 thể hiện hình ảnh hệ thống các khay đựng tài liệu cũng như cách thức sử dụng chúng tốt nhất. Giỏ (hoặc khay) đựng tài liệu đến, đang xử lý và đi là để dành cho những nhiệm vụ phải mất tối đa vài ngày để hoàn thành. Tiếp đó hãy hình thành ba loại hồ sơ: Hồ sơ việc đang làm, hồ sơ tham khảo và hồ sơ lưu trữ. Ba loại hồ sơ này là ba điểm kiểm soát giấy tờ quan trọng để quản lý luồng công việc.

1. *Hồ sơ việc đang làm* để dành cho những dự án hiện tại và những nhiệm vụ thường lệ. Thông thường 80% công việc của bạn liên quan tới 20% hồ sơ của bạn, do đó, hãy giữ những hồ sơ này trong tầm tay, thường là trong ngăn kéo bàn làm việc như những bìa treo. Hồ sơ việc đang làm là những thứ bạn phải quan tâm thường xuyên trong vài tuần hoặc vài tháng và là những dự án đang diễn ra mà bạn phải chịu trách nhiệm.

2. *Hồ sơ tham khảo* bao gồm một lượng lớn những hồ sơ trong văn phòng của bạn. Vì bạn thường xuyên phải sử dụng hồ sơ tham khảo nên chúng cần được để ở gần bạn, nhưng không cần thiết phải để trong tầm với.

3. *Hồ sơ lưu trữ* được giữ vì những lý do pháp lý và có thể hiếm khi cần đến. Những hồ sơ này thể hiện lượng công việc tích lũy trong các năm trước và có thể được cất giữ ở bên ngoài văn phòng.

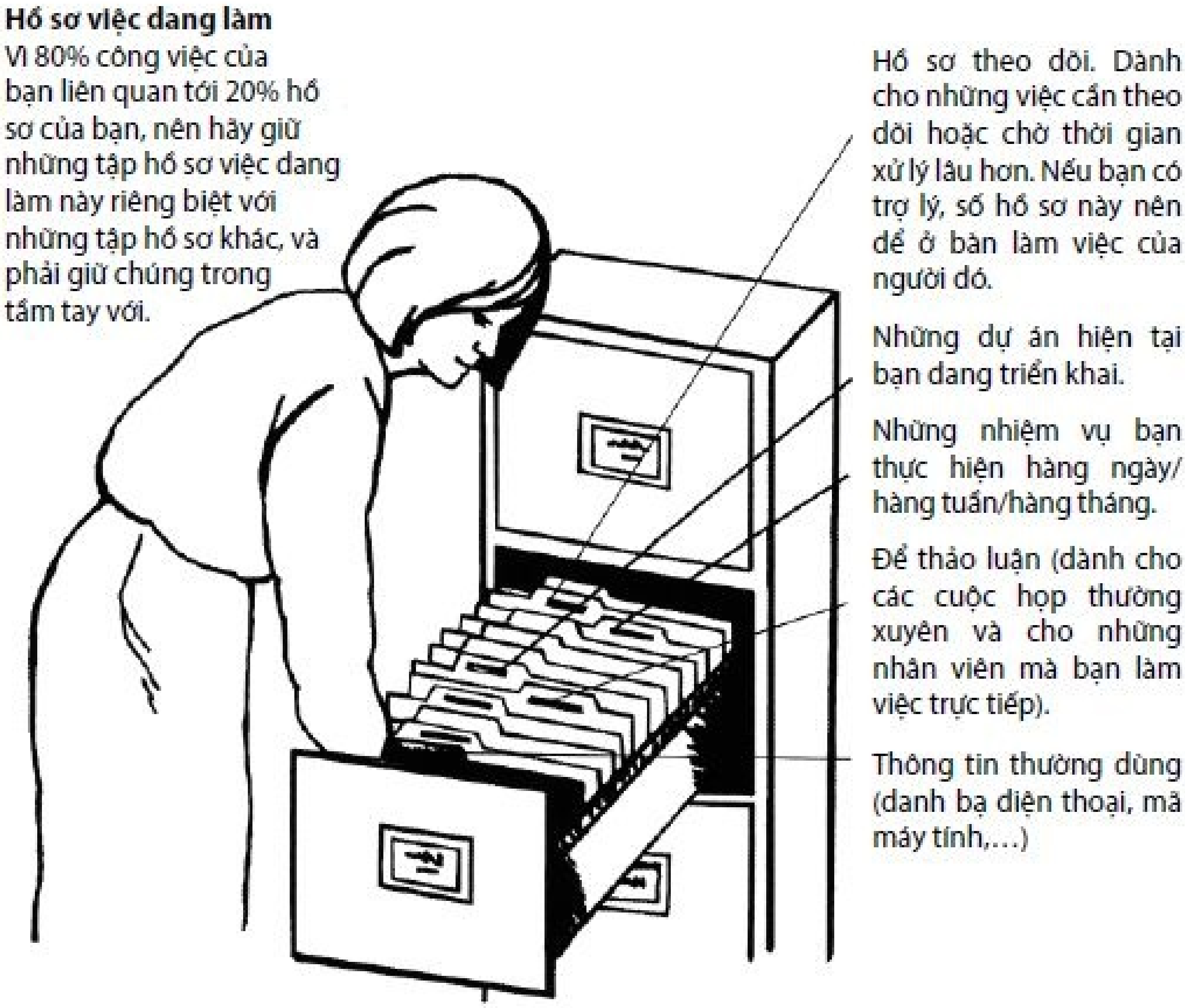
Hồ sơ việc đang làm

Một lần, có một người đàn ông có 5 chồng giấy tờ cao ngất ngưởng trên bàn làm việc đã nói thẳng vào mặt tôi rằng ông ta biết chính xác mọi thứ ở đâu. Tôi đã hỏi: "Vậy nghĩa là ông cho rằng hệ thống không có tí giá trị nào sao?" Ông ta chỉ cái đống hỗn độn trên bàn làm việc của mình và trả lời: "Tôi có một hệ thống. Đây là hệ thống của tôi."

Vừa lúc đó điện thoại đổ chuông. Người gọi yêu cầu ông ta tìm một mẩu thông báo được gửi tới vài ngày trước. "Được rồi, chờ một giây thôi," ông ta trả lời người kia. Ông ta tiến tới một chồng giấy, bới tung nó lên; rồi tới một chồng giấy khác và cũng bới tung nó lên; sau đó ông ta bối rối nhìn tôi, mặt đỏ dừ lên, rồi ông ta bước tới một chồng giấy tờ khác. Ông ta xấu hổ nói với người gọi: "Tôi sẽ gọi lại cho ông sau."

Tôi chỉ ngồi đó và nhìn ông ta. Sau đó ông ta nói: "E hèm, có lẽ cần phải có một hệ thống hồ sơ thật, nhưng thành thật mà nói, tờ giấy bị mất đó nằm ngay bên cạnh tờ giấy màu xanh ở trong tập hồ sơ kia kìa."

Mọi người thường nghĩ họ biết vị trí các đồ vật, nhưng họ lãng phí thời gian quý báu của mình để tìm kiếm chỉ bởi vì họ thực sự không biết chúng ở đâu. Thật phi lý khi kỳ vọng họ nhớ được vị trí của mọi mẩu giấy.



Hình 3.3. *Hồ sơ việc đang làm*

Đó là mục đích sử dụng của hồ sơ việc đang làm. Như được thể hiện ở Hình 3.3, hồ sơ việc đang làm thường bao gồm một vài kiểu thông tin:

1. *Thông tin thường dùng*. Những hồ sơ này bao gồm danh bạ điện thoại, danh sách địa chỉ, mã máy tính, các chính sách của công ty cùng những thông tin khác mà bạn thường xuyên cần đến, và muốn chúng ở ngay sát bên mình khi cần.

2. *Những việc "để thảo luận"*. Tạo một hồ sơ cho những cuộc họp thường lệ và một hồ sơ cho mỗi nhân viên bạn làm việc cùng.

3. Những nhiệm vụ thường lệ. Những hồ sơ này chứa các thông tin bạn cần cho những nhiệm vụ mà bạn thực hiện hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng.

4. Những dự án hiện tại. Đây là những dự án bạn đang thực hiện vào thời điểm hiện tại. Hãy tạo ra một bìa treo cho mỗi dự án và thêm bất cứ thông tin cần thiết nào cho công việc hiện tại của bạn. Hãy dọn những hồ sơ này ngay, sau đó chuyển những việc ít cấp bách hơn sang hồ sơ tham khảo.

5. Hồ sơ theo dõi. Loại hồ sơ này thường được chia thành hai phần: Một phần được đánh số từ 1 đến 12 theo các tháng trong năm; một phần được đánh số từ 1 đến 31 theo các ngày trong tháng. Hồ sơ theo dõi được dùng cho những việc cần theo dõi hoặc thời gian chờ xử lý lâu hơn.

Hệ thống theo dõi

Bằng cách tạo ra một hệ thống hồ sơ theo dõi và kiểm tra nó hàng ngày, bạn đã có một hệ thống nhắc nhớ hiệu quả. Hồ sơ theo dõi có thể sử dụng để lưu trữ theo cách tránh nghẽn giỏ việc đang xử lý của bạn. Chẳng hạn, bạn cần phải soạn một hợp đồng và bạn biết sẽ phải mất vài giờ cho nó. Vậy là, bạn có tất cả các loại giấy tờ – có thể là bản nháp đầu tiên phải được viết lại vào hạn chót đã được đề ra chẳng hạn. Bạn vẫn chưa hoàn thành việc viết lại này vì kinh nghiệm cho bạn biết phải mất ít nhất hai tiếng mà bạn không thể có hai tiếng cho việc đó cho tới tận thứ Năm. Vậy thì hãy đánh dấu hai tiếng trên tờ lịch của ngày thứ Năm, và đặt bản báo cáo thô vào hồ sơ theo dõi cho ngày thứ Năm, số thứ tự 11 dưới số 11, nơi bạn biết bạn sẽ tìm thấy nó khi nào bạn sẵn sàng bắt đầu làm việc. Sau đó, vì thói quen của bạn là kiểm tra hồ sơ theo dõi vào mỗi buổi sáng, ở mục thứ 11 bạn nhìn thấy bản sơ thảo trong hồ sơ của mình và kiểm tra quyển lịch. Chắc chắn, bạn đã đánh dấu là dành ra hai tiếng từ 9 giờ đến 11 giờ để hoàn thành bản báo cáo đó. Và khi đã hoàn thành, hãy đặt nó vào giỏ công việc gửi đi để chuyển nó cho người có liên quan tiếp theo.

Tất cả những việc mà tôi nhắc đến trong hệ thống theo dõi bằng giấy đều có thể áp dụng cho hệ thống ghi nhớ điện tử. Những hệ thống ghi nhớ điện tử này thường tồn tại như một phần của hệ thống thư điện tử. Đối với những người không có trợ lý, những hệ thống

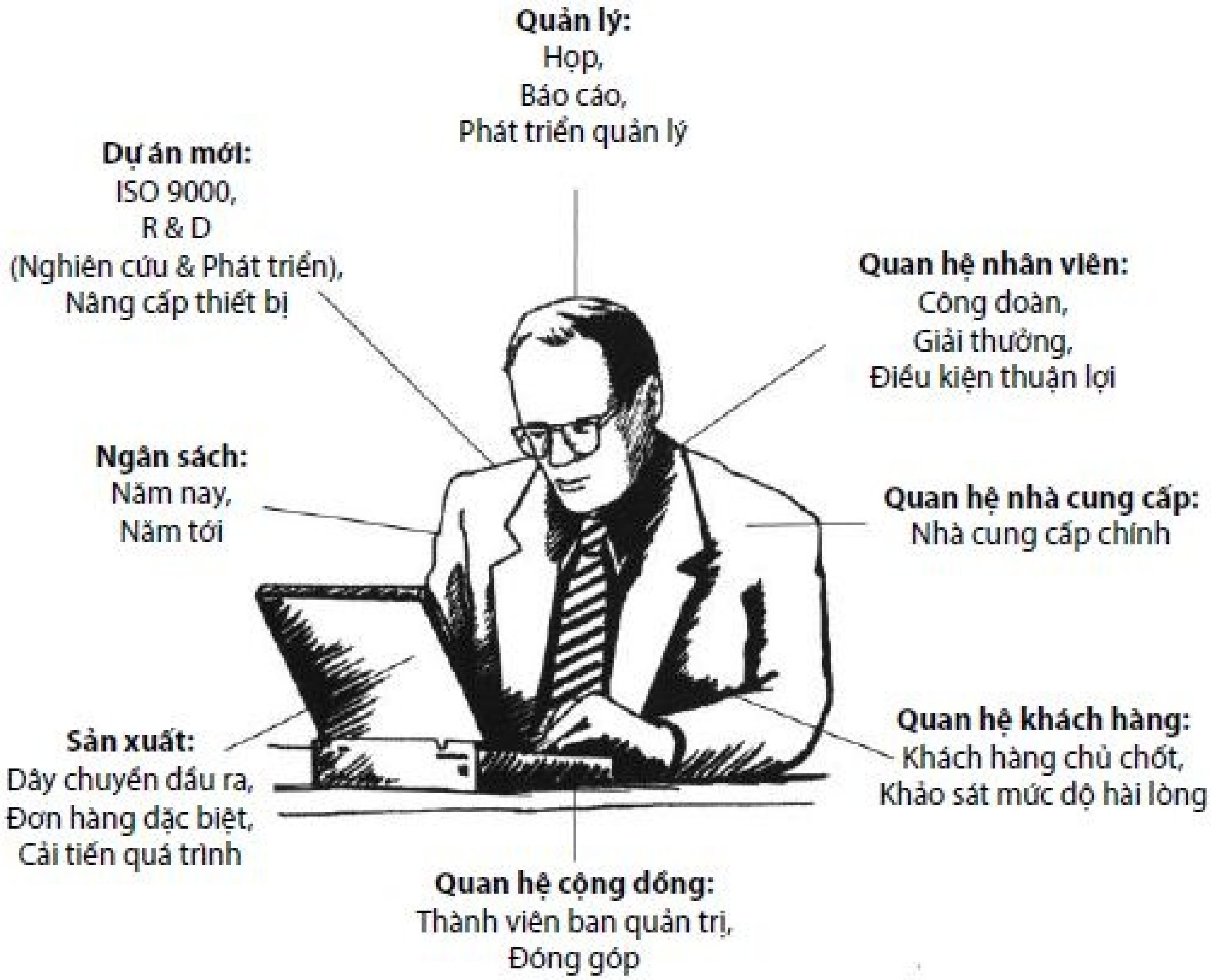
điện tử thường hiệu quả và dễ dàng sử dụng hơn so với những hệ thống dựa trên giấy tờ.

Bạn có thể hiểu tại sao lại cần phải kiểm tra hồ sơ theo dõi hàng ngày. Đây chính là cốt lõi của triết lý *Làm liền tay*. Sau khi kiểm tra hồ sơ theo dõi cho một ngày, bạn biết chính xác cần phải làm gì để đảm bảo lịch trình và hoàn thành những nhiệm vụ giúp công việc của bạn được tiến triển.

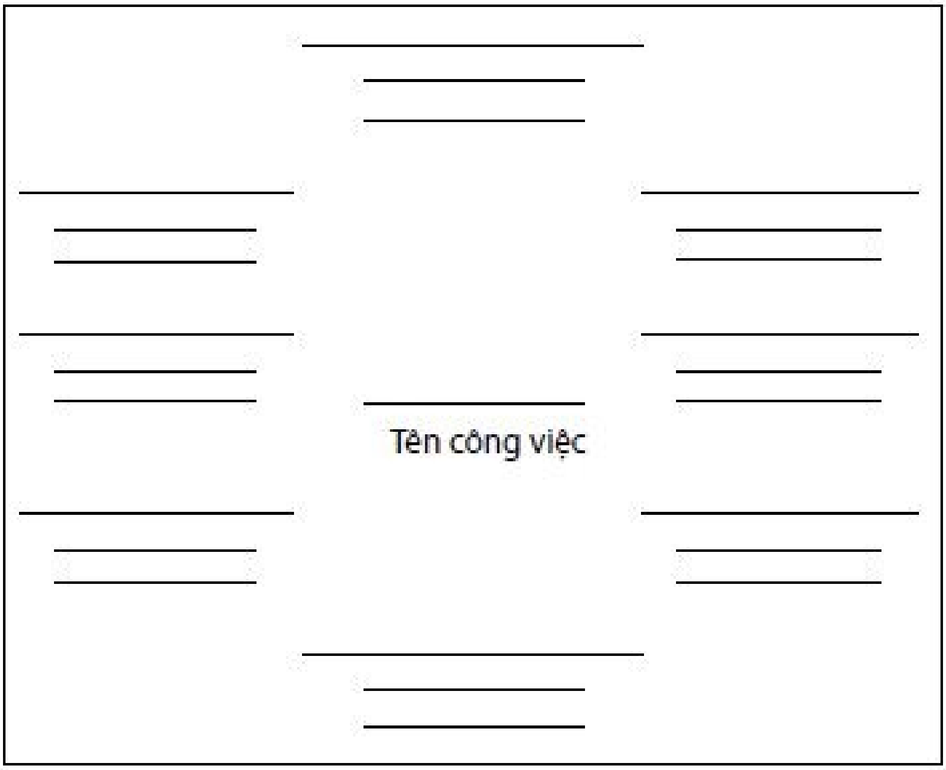
Hình thành hồ sơ việc đang làm cá nhân

Phát triển một cấu trúc hồ sơ bao quát được mọi công việc của bạn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tìm kiếm thông tin bạn cần là vô cùng cần thiết. Khi có trong tay hồ sơ bao quát này, bạn có thể dễ dàng quyết định lưu một tài liệu – dù là tài liệu để làm việc, để tham khảo hay để lưu trữ – ở đâu và phải tìm nó ở đâu khi cần. Bạn cần tạo ra những hồ sơ cụ thể để có một hệ thống hiệu quả. Bạn có thể làm được việc này bằng cách vạch rõ ra những trọng trách chính của bạn cũng như những hoạt động và những thông tin cần thiết để hoàn thành những trọng trách đó. Hãy xem Hình 3.4 để có ý tưởng về những trọng trách mà một người quản lý nhà máy có thể liệt kê ra.

Đây là quá trình phân tích công việc đã được đơn giản hóa. Hãy liệt kê một loạt những phạm trù trách nhiệm lớn bạn cần có dưới dạng những từ khóa. Thông thường, có từ 6 đến 8 trách nhiệm chính tạo nên công việc của bạn. Sau đó hãy liệt kê những phạm trù con của mỗi trách nhiệm lớn đó. Sử dụng mẫu ở Hình 3.5 để xác định và ghi tên các hồ sơ thể hiện các phần quan trọng trong công việc của bạn.



Hình 3.4. *Ví dụ về sơ đồ trách nhiệm để cơ cấu hồ sơ*



Hình 3.5. *Mẫu sơ đồ trách nhiệm*

Khi hình thành hồ sơ việc đang làm của riêng bạn, hãy theo các chỉ dẫn sau:

1. Chọn ngăn kéo hồ sơ việc đang làm của bạn, thường là một trong những ngăn kéo lớn nhất trong bàn làm việc của bạn. Hãy nhớ, đây là những thông tin bạn muốn gần tầm với nhất. Hãy ghi tên ngăn kéo thích hợp và rõ ràng bằng kiểu chữ to, in đậm.

2. Loại bỏ tất cả những hồ sơ không liên quan tới việc đang làm. Hãy chuyển chúng tới hồ sơ tham khảo hoặc hồ sơ lưu trữ.

3. Đảm bảo bạn có túi đựng hồ sơ cho mỗi một dự án và hoạt động. Dán nhãn và ghi tên hồ sơ thích hợp, rõ ràng.

4. Hình thành hồ sơ theo dõi. Một phần đánh số từ 1 đến 12 theo các tháng trong năm, phần còn lại của hồ sơ đánh số từ 1 đến 31 theo các ngày trong tháng.

5. Loại bỏ các hồ sơ không còn hoạt động nữa. Chuyển chúng sang hồ sơ tham khảo hoặc hồ sơ lưu trữ.

Hồ sơ tham khảo cá nhân của bạn: Ghi chú những việc cần làm khi thấy chúng

Khi thực hiện quá trình phân loại, thanh lọc, tổ chức này, bạn chắc hẳn sẽ nhận thấy một vài nhiệm vụ bạn cần phải thực hiện. Bạn nên viết ngay những nhiệm vụ đó ra. David Allen, trong cuốn sách tuyệt vời của mình *Hoàn thành mọi việc* (Getting things done), gọi quá trình này là "tóm gọn" mọi việc cần hoàn thành: "Bất cứ việc gì mà bạn coi là chưa hoàn thành, dù theo bất cứ cách nào, đều phải được đưa vào một hệ thống đáng tin cậy bên ngoài bộ não của bạn, vào cái mà tôi gọi là "thùng thu thập", và bạn biết bạn sẽ thường xuyên quay lại và xử lý nó."

Bạn cần phải quyết định sẽ ghi chú những nhiệm vụ này ở chỗ nào – mà bạn sẽ sử dụng để quản lý những việc cần hoàn thành của mình. Dù không phải là một tín đồ của Microsoft Outlook, tôi vẫn phải thừa nhận là hầu hết các công ty đều sử dụng nó (hoặc Lotus Notes) để quản lý thư điện tử. Hợp nhất mọi bức thư điện tử, mọi liên lạc, mọi nhiệm vụ, lịch trình và ghi chú vào một nơi là cách tốt nhất để quản lý công việc của bạn. Với Microsoft Outlook hoặc Lotus Notes bạn có thể phân loại và tổ chức những việc cần làm của mình, kéo những việc cần làm vào phần lịch để lên kế hoạch, đồng thời đặt chế độ nhắc nhớ điện tử. Nhắc lại một lần nữa, tôi không hề cổ động cho bất kỳ ứng dụng phần mềm phổ thông nào. Nhưng tôi tin rằng nếu bạn đang sử dụng hệ thống dựa trên giấy tờ, bạn có thể tiến một bước dài về mặt hiệu suất cá nhân bằng cách chuyển đổi hệ thống đó sang hệ thống điện tử tương ứng.

Một điểm quan trọng hơn nữa: Việc cần làm mà bạn viết ra phải thể hiện được bước cụ thể tiếp theo. Không nên viết chung chung kiểu "Mua nhà". Như thế là quá rộng. Khi nhìn thấy một việc cần làm kiểu như vậy, bạn lại phải xác định hành động cần thực hiện. Một mục hành động tốt hơn có thể là: "Gọi cho John (nhân viên cho vay thế chấp của bạn) và đặt cuộc hẹn bàn về vấn đề tài chính nhà ở, xác định gói thế chấp mình có thể vay được." Hãy xác định hành động (bước tiếp theo) ngay lập tức, mỗi lần một hành động. Hãy ghi chú bước tiếp theo trong công cụ lập kế hoạch của bạn, để khi bạn sẵn sàng hành động, bạn sẽ biết chính xác phải làm gì.

Lúc này bạn đang tạo hồ sơ tham khảo của riêng bạn. Hồ sơ tham

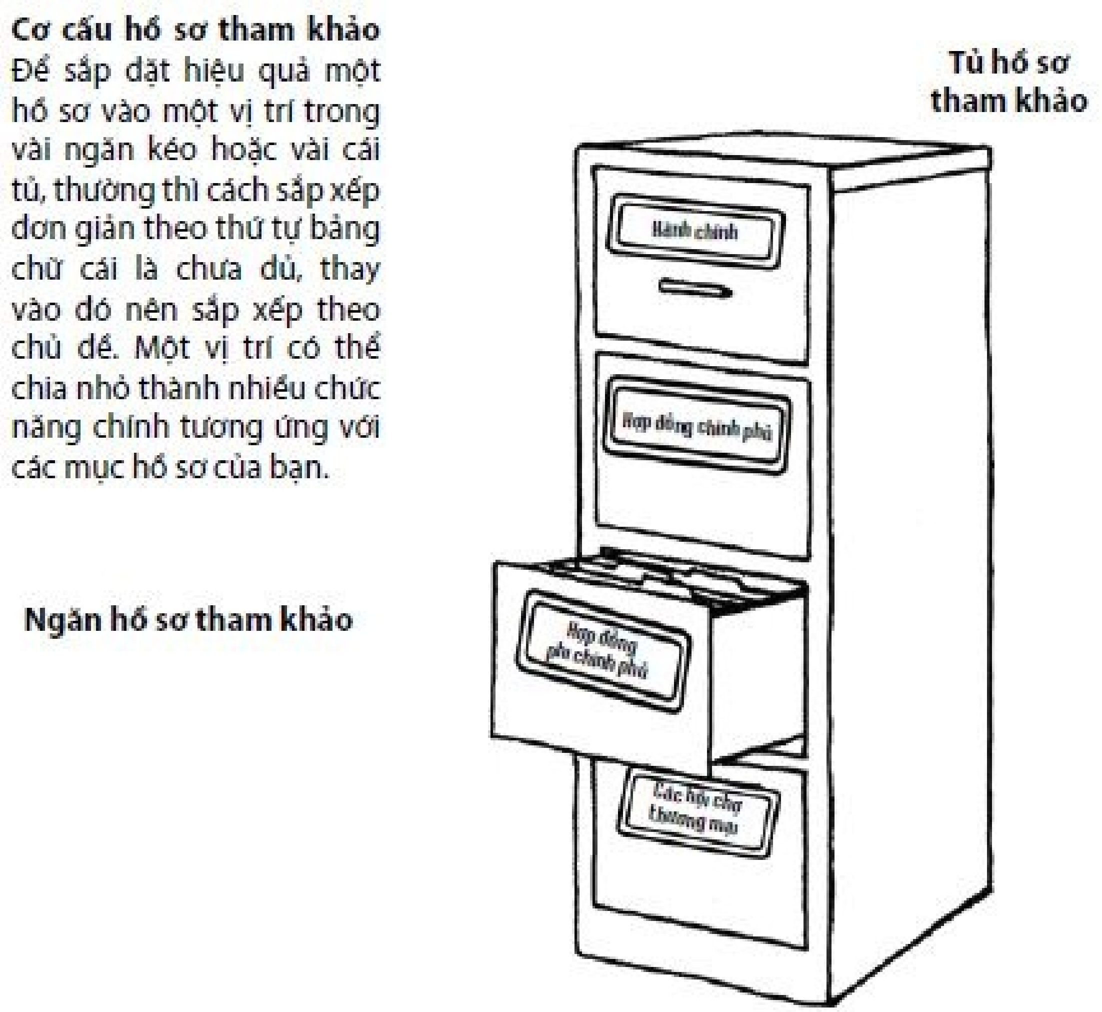
khảo của bạn bao gồm những thứ sau:

- Nghiên cứu cho những dự án tương lai
- Những dự án trước đó mà bạn có thể cần để tham khảo
- Thông tin về nguồn lực
- Thông tin nhân sự
- Dữ liệu hành chính
- Thông tin ngân quỹ
- Hồ sơ tài khoản khách hàng

Khi hình thành hồ sơ tham khảo, bạn nên xem xét hai việc sau:

1. Bạn cần phải giữ thông tin nào?

2. Bạn có thể sắp xếp hồ sơ tham khảo của bạn tốt nhất như thế nào để có thể dễ dàng tra cứu?



Hình 3.6. *Cơ cấu hồ sơ tham khảo*

Những ý tưởng dưới đây có thể giúp bạn cơ cấu được hồ sơ tham khảo của mình (xem Hình 3.6):

1. Liệt kê những thành tố quan trọng trong công việc của bạn (ví dụ: hợp đồng, việc giao dịch, phát triển sản phẩm, ngân quỹ, nhân sự). Những thành tố này sẽ trở thành các mục trong hồ sơ tham khảo của bạn.

2. Dán nhãn các thư mục rõ ràng và thích hợp dựa trên những mục mà bạn đã xác định ở trên.

3. Chọn lọc các hồ sơ hiện có và loại bỏ những giấy tờ không cần thiết.

4. Sử dụng bìa treo, sắp xếp các ngăn kéo sao cho mỗi ngăn có ít nhất một mục.

5. Sắp xếp các hồ sơ trong cùng một mục hoặc trong cùng một tiểu mục theo bảng chữ cái.

6. Dán nhãn cho các ngăn tủ hồ sơ và các thư mục hồ sơ bằng kiểu chữ to, rõ ràng để tiện tìm kiếm mà có thể sắp xếp lại hồ sơ nhanh và dễ dàng hơn.

Hồ sơ lưu trữ

Hồ sơ lưu trữ thường được hình thành vì mục đích sử dụng thông thường, vậy nên cách sắp xếp và phân loại chúng có thể khác so với cách bạn chọn sắp xếp hồ sơ cá nhân. Trên thực tế, có lẽ cần có hai hệ thống: Một hệ thống cá nhân ở văn phòng của bạn để lưu những tài liệu liên quan mật thiết tới công việc của bạn, và một hệ thống thứ hai lưu ở ngoài văn phòng để dùng chung.

Trong ngăn kéo hồ sơ ở một công ty nọ, tôi tìm thấy một mẩu thông báo từ năm 1906. Không ai xử lý đống hồ sơ đó từ năm 1906! Mẩu thông báo nói về việc dọn văn phòng. Thật đấy! Một trong những chuyên viên tư vấn PEP của chúng tôi thường mang theo một chiếc tuốc-nơ-vít và một chiếc búa nhỏ vì có những tủ hồ sơ thậm chí còn chưa được mở ra bao giờ.

Nhân viên thường ngại sử dụng hồ sơ lưu trữ vì họ có cảm giác không thể tin nó được. Trách nhiệm của cấp quản lý là phải cung cấp một hệ thống lưu trữ hiệu quả, còn trách nhiệm của nhân viên là phải hiểu hệ thống lưu trữ và sử dụng nó đúng cách.

Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn có một dấu hiệu nhận biết về tình trạng hệ thống hồ sơ lưu trữ của mình:

- Bạn có lưu trữ chung cho cả phòng, ban không? Thế còn lưu trữ của công ty thì sao?
- Chính sách giữ tài liệu của công ty bạn là gì?
- Ai là người chịu trách nhiệm duy trì và bảo quản tài liệu lưu trữ?

- Có hệ thống chú dẫn không?
- Các thủ tục lấy tài liệu từ hồ sơ lưu trữ như thế nào?
- Bạn có thể tin là các tài liệu có thể được khôi phục lại nếu cần không?
- Gần đây bạn có kiểm tra hệ thống này không?
- Có cần triển khai hồ sơ lưu trữ không? Nếu có, ai là người nên làm việc này?

Tôi phát hiện ra rằng bất kể hệ thống lưu trữ của một phòng, ban có hoàn thiện tới đâu thì vẫn luôn cần có một dạng hệ thống lưu trữ cá nhân nào đó trong phòng làm việc. Hồ sơ lưu trữ cá nhân có thể được sắp xếp trong một chiếc tủ ở xa bàn làm việc nhất vì đó là những hồ sơ ít tham khảo nhất.

MẸO – GIỮ CÁI GÌ, GIỮ Ở ĐÂU VÀ BỎ CÁI GÌ ĐI?

Với nhiều người, việc phải bỏ thứ gì đi thật là khó khăn. Bạn nên giữ lại bao nhiêu thông tin? Hãy cân nhắc những điều sau:

- Bạn có xu hướng giữ những thứ để "phòng trường hợp"?
- Bạn có giữ quá nhiều thứ trong hồ sơ tham khảo không?
- Khi quyết định có nên giữ thứ gì đó không, hãy nhớ tới lời khuyên của Stephanie Winston trong cuốn sách *Sắp xếp* (Getting organized) của bà: "Nếu lại cần nó, tôi có thể tìm nó ở đâu?"
- Có một bản tồn tại dưới dạng điện tử chưa?
- Còn ai khác trong tổ chức có thể cung cấp thông tin đó không? Nếu có, đừng sao lại số hồ sơ của anh ta/cô ta trừ khi bạn thường xuyên sử dụng thông tin đó.

- Liệu có hồ sơ việc đang làm, hồ sơ tham khảo và hồ sơ lưu trữ nào nên được giữ trong hệ thống hồ sơ tham khảo chung của cả phòng, ban không?

- Bạn có cần hợp tác với ai để xác định ai sẽ là người lưu những mẩu thông tin cụ thể đó không?

- Bạn có cần hợp tác với người cùng sử dụng hồ sơ tham khảo với bạn về cách sắp xếp, tổ chức những hồ sơ đó không?

MẸO ĐỂ CẢI THIỆN HỆ THỐNG HỒ SƠ GIẤY

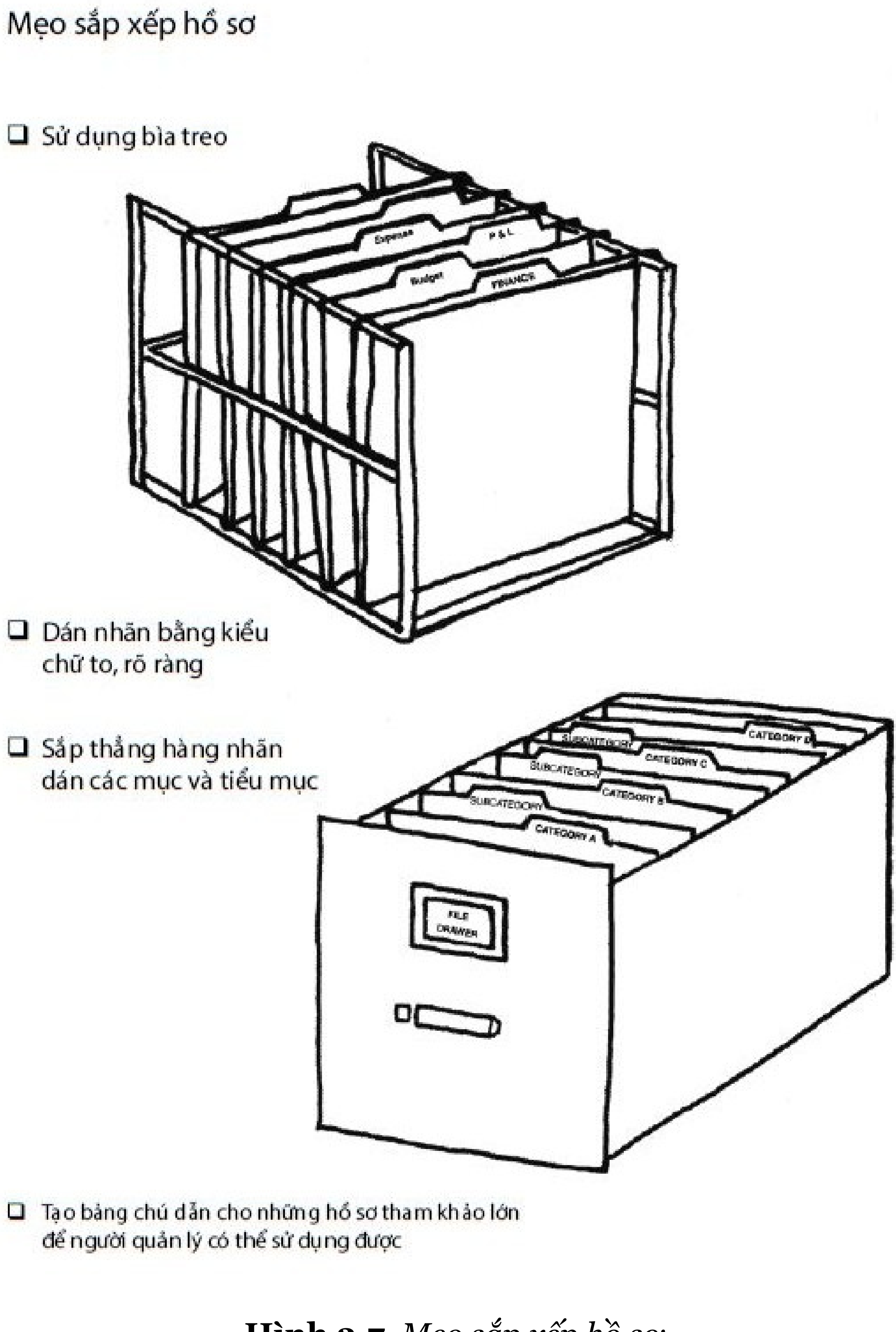
Những gợi ý dưới đây (xem thêm Hình 3.7) sẽ giúp hệ thống lưu trữ hồ sơ của bạn hiệu quả hơn:

- Hãy sử dụng bìa treo. Bìa treo hỗ trợ tốt hơn cho các thư mục, và tạo điều kiện thuận lợi cho việc xếp lại hồ sơ vào đúng chỗ. Bìa treo có đáy hộp có thể chứa được vài thư mục thuộc cùng chủ đề.

- Dán nhãn các hồ sơ bằng kiểu chữ to, rõ ràng. Điều này giúp việc tìm kiếm thông tin và sắp xếp lại hồ sơ được dễ dàng.

- Sắp thẳng hàng nhãn các mục và tiểu mục. Việc sắp xếp nhãn ghi tên theo các mục và tiểu mục giúp mắt có thể tìm hồ sơ nhanh và hiệu quả hơn. Có thể sử dụng các nhãn dán màu để hỗ trợ thêm cho việc tìm kiếm. (Chỉ làm khi bước này cần thiết và hữu dụng. Tôi đã được nghe kể về một người thư ký đã mất cả ngày để dán nhãn màu cho số hồ sơ của người quản lý của mình để rồi phát hiện ra ông ta mù màu.)

- Tạo bảng chú dẫn cho các hồ sơ tham khảo lớn. Bảng chú dẫn này có thể giúp mọi người tìm kiếm hồ sơ dễ dàng trong trường hợp vắng mặt người thư ký. Nó cũng giúp giảm thiểu việc sao lại hồ sơ và hỗ trợ cho việc chia sẻ hồ sơ.



Hình 3.7. *Mẹo sắp xếp hồ sơ*

SẮP XẾP VÀ DÁN NHÃN

Mục tiêu chính của việc sắp xếp bất cứ thứ gì là để có thể dễ dàng tìm lại nó. Cách dễ nhất để làm được việc này là tạo ra các mục lớn, tổng quát, đặc biệt hữu dụng mà nguyên tắc quan trọng nhất là phải tạo ra hệ thống hồ sơ không chỉ giúp bạn tìm thấy thứ muốn tìm, mà bất cứ ai cũng có thể tìm được. Có hai lý do: (1) thi thoảng cũng có người cần tìm thứ gì đó trong số hồ sơ của bạn, và (2) nếu người khác có thể dễ dàng sử dụng thì tất nhiên là bạn càng có thể dễ dàng sử dụng được. Bạn luôn có thể chia một mục lớn thành các mục nhỏ bên trong, tuy nhiên sẽ tốt hơn nếu bạn tạo ra một hệ thống với nhiều mục lớn. Hãy dán nhãn các ngăn kéo của bạn cũng như các hồ sơ bên trong những ngăn kéo đó, sử dụng kiểu chữ to, in đậm và dễ đọc.

***

Mẹo hay: Nếu bạn tạo ra một hệ thống mới, có thể sau đó bạn sẽ mất một thời gian gặp khó khăn trong việc nhớ xem bạn đã để một tài liệu ở đâu. Có thể bạn chưa quen với vị trí hoặc các mục hồ sơ mới mà bạn vừa tạo ra. Vì hầu hết các giấy tờ đều thể hiện việc gì đó mà bạn phải làm trong tương lai, bạn nên ghi chú vào nhiệm vụ để tự nhắc mình bạn đã đặt giấy tờ đó ở đâu để tham khảo về sau.

***

SẮP XẾP HỒ SƠ ĐIỆN TỬ

Cách đây không lâu bạn chỉ phải lo lắng về giấy tờ (cứ như thể thế là chưa đủ ấy!). Ngày nay, chúng ta không chỉ phụ thuộc vào giấy tờ trên bàn làm việc mà còn cả rất nhiều tài liệu trong máy tính nữa. Tài liệu kỹ thuật số có thể bao gồm thư báo, thư điện tử, cổng thông tin điện tử, bảng tính,... Vì tạo ra và lưu giữ tài liệu kỹ thuật số là việc dễ dàng hơn nhiều, và phần lớn số tài liệu đó là vô hình, nên chúng có xu hướng "sinh sôi nảy nở" nhanh và nhiều hơn tài liệu giấy. Nhưng vấn đề không phải là lưu giữ và lưu trữ tài liệu, mà là tìm lại chúng.

May mắn là, những tiến bộ công nghệ đang giúp cho việc tìm kiếm tài liệu, hồ sơ trở nên dễ dàng hơn. Nhưng không phải lúc nào cũng như vậy. Trong số chúng ta, người nào đã từng sử dụng máy

tính với hệ điều hành MS-DOS đều nhớ việc sắp xếp tài liệu trên ổ cứng khó khăn như thế nào. Rào cản và lớn nhất có lẽ là quy định đặt tên tối đa 8 chữ cái. Kết quả của việc hạn chế số chữ để đặt tên tài liệu, hồ sơ ở con số 8 của DOS là bạn sẽ tìm thấy những hồ sơ có tên là 4Q99btdt.wk3 (có nghĩa là: Bảng tính dòng tiền mặt quý 4) – thật khó để giải mã, và cũng thật khó để có thể nhớ được.

Công nghệ đã giúp cho việc tìm tài liệu trở nên dễ dàng hơn bằng cách cung cấp nhiều hơn một chỗ và nhiều hơn một cách để có thể sắp xếp (hoặc sao chép) cùng một tài liệu.

Khi sắp xếp tài liệu máy tính của bạn, nhớ những điểm sau trong đầu để tránh lãng phí thời gian khi tìm kiếm thứ bạn cần để hoàn thành công việc.

Máy tính giống như một chiếc tủ hồ sơ trống. Bạn có thể ném hồ sơ dữ liệu thành một chồng trong đó, hoặc bạn có thể nhóm các ứng dụng và hồ sơ của bạn lại, tạo thành những mục chung, chia chúng vào các ngăn kéo, và chia số hồ sơ trong ngăn kéo đó thành những mục nhỏ, bao nhiêu tùy thích, như bạn đã làm với số hồ sơ giấy.

Hãy thử áp dụng quá trình sắp xếp máy tính và các tập tin điện tử trong máy sau:

1. Tạo ra một hệ thống tập tin cho những tập tin tài liệu trong máy tính.

2. Tạo ra một hệ thống tập tin cho những thông điệp điện tử được lưu giữ.

3. Có hệ thống phản ánh cách sắp xếp phần thông tin còn lại (giấy tờ và điện tử).

4. Chuyển những tài liệu bạn muốn giữ vào những thư mục điện tử thích hợp.

5. Tạo màn hình máy tính sao cho có thể dễ dàng tiếp cận các tập tin và các ứng dụng.

Hãy bắt đầu từ Hệ điều hành của máy tính

Thông qua hệ điều hành máy tính (dù là bất cứ phiên bản nào của Windows, Mac hay một hệ điều hành nào khác) có thể tìm thấy các ứng dụng và các tập tin. Mỗi hệ điều hành đều có một bộ biểu tượng hoặc bộ lệnh giúp bạn quản lý các tập tin và sắp xếp chúng để có thể dễ dàng sử dụng. Bước đầu tiên trong quá trình sắp xếp các thông tin trong máy tính của bạn là phải tìm hiểu về hệ thống quản lý tập tin trong hệ điều hành. Hãy cho chạy phần hướng dẫn, tìm cách quản lý tập tin trong mục "trợ giúp" (Help) và nghiên cứu. Nếu bạn giống tôi – cũng chậm hiểu, học chậm và sở hữu những kỹ năng khiêm nhường chỉ với một ngôn ngữ duy nhất – thì bạn nên tìm một chuyên gia máy tính (người có kỹ năng chuyên môn và có kinh nghiệm làm việc với hệ điều hành của bạn) huấn luyện bạn trong quá trình sắp xếp. Trong những tổ chức lớn, hãy tìm kiếm sự giúp đỡ từ bộ phận hệ thống thông tin của tổ chức, hoặc từ người hỗ trợ hành chính có kiến thức, có hiểu biết. Nguyên tắc là: Trước khi bạn bắt đầu làm cho những tập tin máy tính của bạn rối tung lên, hãy biết bạn đang làm gì hoặc hãy tìm người nào đó biết.

Sao chép ổ cứng của bạn

Dù bạn có thành thạo việc quản lý tập tin tới mức nào, bạn vẫn nên sao chép toàn bộ (lưu giữ một bản) ổ cứng của bạn trước khi bắt đầu xóa và sắp xếp các tập tin của mình. Trong những phiên bản sau này của Windows, rất đơn giản, chỉ cần vào mục Microsoft Tools ở biểu tượng Start và danh mục chương trình (programs menu), chọn Backup và làm theo hướng dẫn. Chắc chắn bạn sẽ có một phương pháp sao lưu các tập tin trong máy tính của mình. Hãy thường xuyên thực hiện việc này nếu không muốn tự đẩy mình vào những vấn đề lớn trong tương lai. Dù thế nào, hãy chắc chắn sao lưu dữ liệu trước khi bạn tiếp tục với những việc sau.

***

Mẹo hay: Nếu có thể, hãy xem xét việc sao lưu toàn bộ ổ cứng, bao gồm cả các ứng dụng, vào một ổ phụ. Lúc nào việc sao lưu dữ liệu cũng là việc tối cần thiết. Nhưng trong trường hợp ổ cứng bị hỏng và không khôi phục được, việc cài đặt lại các chương trình có thể là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn.

***

Đặt tên các tập tin điện tử

Thiết kế hệ thống dữ liệu trong máy tính của bạn phải thể hiện được hệ thống hồ sơ giấy của bạn.

Một người sử dụng máy tính thông thường có thể có những tài liệu sau cần sắp xếp:

- Tài liệu văn bản
- Tài liệu bảng tính (file excel)
- Thông điệp trong thư điện tử được lưu giữ
- Tài liệu tải về từ mạng và lưu giữ
- Cơ sở dữ liệu phần mềm nhóm
- Tập tin tài chính cá nhân
- Tập tin Kế hoạch dự án
- Ảnh
- Tập tin thuyết trình Powerpoint

Hãy sử dụng những tên đã dùng trong hệ thống hồ sơ giấy của bạn để tạo ra các mục tin điện tử. Cách đơn giản nhất là tạo ra một danh sách những cái tên đã sử dụng cho số hồ sơ giấy của bạn trong tủ/ngăn kéo hồ sơ việc đang làm, hồ sơ tham khảo và hồ sơ lưu trữ. Cách tạo tên tập tin trên máy tính và cách quản lý những tập tin này (chuyển chúng từ vị ví này tới vị trí khác) phụ thuộc vào hệ điều hành mà bạn sử dụng.

Sử dụng các lệnh điều hành hệ thống thích hợp, và thực hiện những việc sau:

1. Tạo thư mục My Documents (Tài liệu của tôi) nếu nó chưa có trong ổ C của bạn. Sau đó, tạo ra ba thư mục nhỏ trong thư mục My Documents. Hãy đặt tên cho chúng là 1Đang làm (Danglam), 2Tham khảo (Thamkhao), 3Lưu trữ (Luutru). Các thư mục nhỏ

này giúp bạn lưu giữ các tập tin tương tự như hồ sơ giấy của bạn. Việc đặt thêm số “1” bên cạnh tên của thư mục con quan trọng nhất của bạn (Đang làm) sẽ giúp nó luôn đứng ở vị trí trên cùng của thư mục My Documents. Số “2” đặt thư mục con Tham khảo xuống dưới thư mục con Đang làm, và số “3” lại đặt thư mục con Lưu trữ xuống dưới thư mục con Tham khảo.

2. Sử dụng danh sách tên các hồ sơ giấy đã chuẩn bị sẵn để tạo ra một bộ thư mục con phù hợp trong các thư mục chỉ dẫn điện tử 1 Đanglam 2 Thamkhao và 3 Luutru. (Xem Hình 3.8.) Kết quả cuối cùng của việc tạo ra những danh mục và tiểu danh mục này có thể giống như nhìn thấy ở Hình 3.9.

3. Sau khi đã đặt tên cho danh mục tập tin điện tử, bạn có thể lọc qua những tập tin tài liệu điện tử trong mỗi một ứng dụng phần mềm của mình và chuyển những tài liệu đó vào những thư mục (hoặc danh mục) thích hợp. Khi lọc các tập tin trong máy tính bạn cần đạt được ba mục tiêu chính, đó là:

4. Loại bỏ những tập tin không cần thiết. (Nếu bạn không chắc có thể xóa một tài liệu nào đó, thì đừng xóa. Giữ nó sẽ tốt hơn là xóa nó để rồi sau lại phát hiện ra là bạn cần nó.)

5. Nếu cần, hãy đặt lại tên bất cứ tập tin nào mà bạn giữ.

6. Đặt các tập tin tài liệu vào đúng thư mục nhỏ thích hợp 1Danglam hay 2Thamkhao hay 3Luutru.

Tầng 1	Tầng 2	Tầng 3	Tầng 4
Cấu trúc danh mục/Thư mục chính
Những thư mục hoặc danh mục này được hình thành bằng cách sử dụng các con số như đặc điểm đầu tiên để đảm bảo vị trí trên cùng của cấu trúc cây ổ cứng.|
Vai trò/Trách nhiệm
Tầng thư mục hoặc danh mục này nên được đặt tên chung chung theo sơ đồ trách nhiệm và không nên chứa những tập tin cụ thể.|
Tên cụ thể của danh mục nhỏ
Tên chọn cho những danh mục nhỏ cần phải mang tính chung chung, cung cấp được nhiều thông tin hơn về những tập tin trong

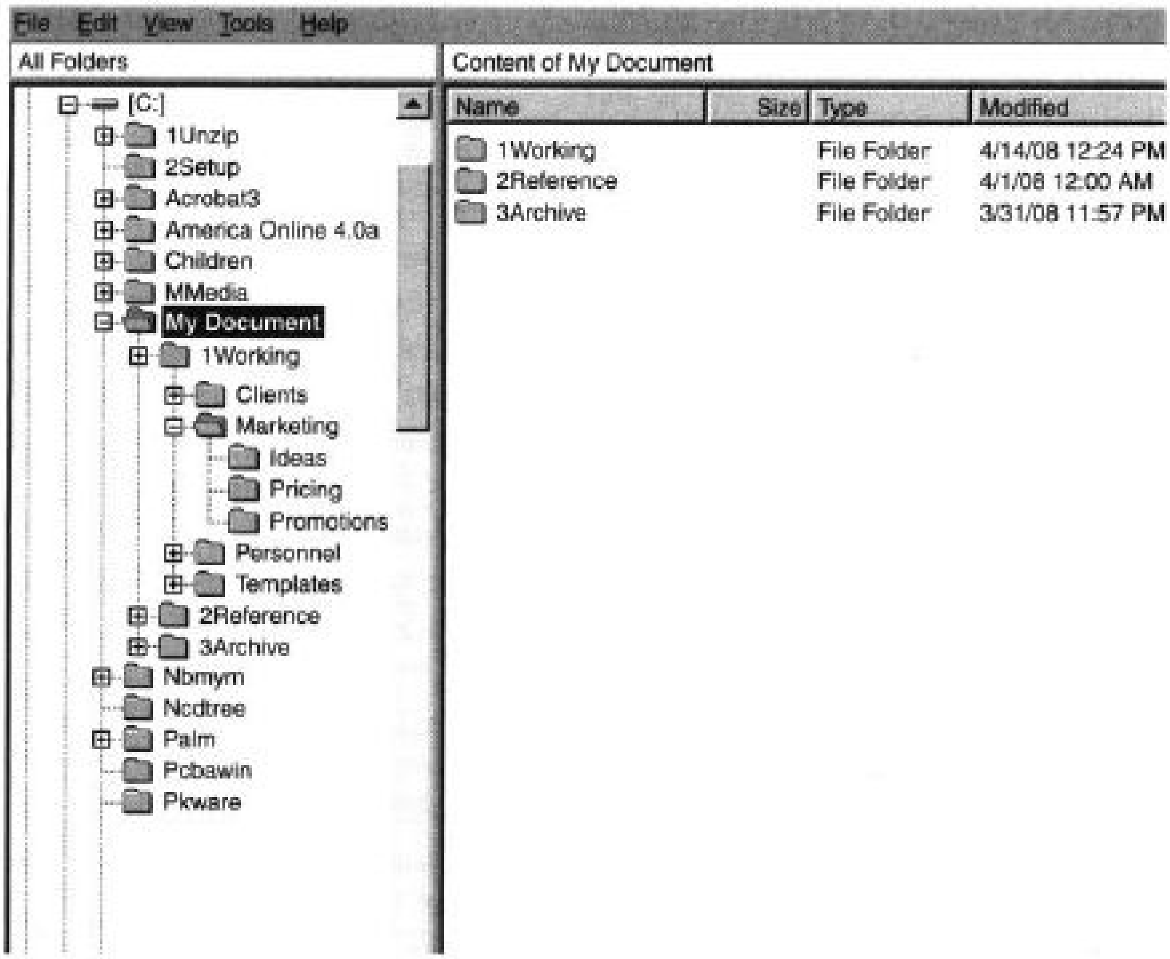
nhóm. Khi số lượng tập tin trong nhóm quá nhiều, hãy nghĩ tới việc tạo thêm những mục nhỏ trong những nhóm hiện có.|

Tập tin

Suy nghĩ cẩn trọng là điều cần thiết khi chọn tên cho tập tin. Chỉ sử dụng ký tự viết tắt có nghĩa với bạn và bạn có thể nhận ra ngay lập tức khi nhìn lại. Nhớ nhất quán trong các mẫu và các tên tập tin để bạn có thể biết nó là cái gì nếu bạn nhìn thấy nó từ thư mục/danh mục chính.|

|Tập tin việc đang làm (thư mục hay thư mục/danh mục)
1Danglam|
Khách hàng
Đối tác
Tài chính
Biểu mẫu
Con người(Nhân sự)
Dự án đang chờ(...)
|
Tên khách hàng/ đối tác thực sự
Báo cáo thu chi, ngân sách
Mẫu tên hoặc con số
Hồ sơ tên nhân sự thực
Việc chờ hoàn thành
Dự án hiện đang triển khai
||
|Tập tin tham khảo (thư mục hoặc danh mục) 2Thamkhao|
Bảng biểu/Biểu đồ
Bảng tính
Dự án đã hoàn thành
Báo cáo chi tiêu
Các báo cáo khác
Định giá(...)
|||
|Tập tin lưu trữ (thư mục hoặc danh mục)
3Luutru|**Khoản hoàn thuế của năm trước "cần lưu"**|||

Hình 3.8. *Sắp xếp ổ cứng của bạn bằng Windows Explorer*



Hình 3.9. *Hình ảnh danh mục trong máy tính của bạn*

ĐỂ MÁY TÍNH TÌM TÀI LIỆU CHO BẠN

Tôi đã cung cấp cho bạn một cách khá dài để sắp xếp tài liệu điện tử của bạn sao cho việc tìm kiếm lại được dễ dàng hơn. Tôi tin là dành thời gian cho quá trình đó là việc đáng làm. Quá trình đó đặt ra các quy tắc cho bạn trong việc đặt tên cho các hệ thống, loại bỏ những tập tin cũ và vô dụng, đồng thời giúp bạn xác định những nguồn thông tin mà có thể bạn đã quên.

Lúc này bạn đã có một nguồn thông tin và nếu bạn dành thời gian để tìm hiểu nó, bạn sẽ thấy việc tìm kiếm tài liệu chỉ là việc trong nháy mắt. Đó chính là chức năng "Search" (Tìm kiếm) trong máy tính của bạn. Những điểm cộng của nguồn phần mềm có thể giúp cho việc tìm kiếm tài liệu trở nên dễ dàng hơn. Hãy xem phần **Sử dụng chức năng tìm kiếm** ở cuối chương này để có thêm thông tin về công cụ

tìm kiếm.

SẮP XẾP THƯ ĐIỆN TỬ

Không khó để tìm được những người có thể nhận được tới 200 bức thư điện tử một ngày. Hiển nhiên là điều này thật kinh khủng. Cách xử lý hiệu quả và năng suất đống thư này là chủ đề của chương sau. Cách sắp xếp những bức thư bạn giữ để có thể dễ dàng tìm lại chúng là chủ đề của phần này.

Giống như những giấy tờ trong giỏ, hòm thư điện tử của bạn cũng có thể nhanh chóng bị đầy. Việc lưu trữ quá nhiều thư trong hòm thư đến có thể dẫn đến tình trạng không kiểm soát được và ì ạch. Một trong những nút quan trọng nhất trên bàn phím là nút xóa. Rõ ràng là bạn càng xóa nhiều, bạn càng ít phải sắp xếp các tập tin. Tuy nhiên, cũng có những bức thư điện tử bạn sẽ cần phải giữ lại. Hãy lưu chúng trong danh mục máy tính hoặc trong một thư mục điện tử thích hợp.

Nhiều ứng dụng thư điện tử cho phép bạn tạo ra các thư mục điện tử để chứa những thông điệp bạn cần giữ nhưng không muốn để cùng ở một vị trí với những bức thư đến. Bạn muốn giữ hay muốn xóa thông điệp nào là tùy thuộc vào chính sách của công ty về việc lưu giữ thư điện tử. Việc gần đây các công ty lớn bị chìm trong cơn ác mộng về pháp lý vì họ đã giữ (hoặc đã không giữ) những bức thư điện tử đã đủ nói cho bạn biết chủ đề này rất quan trọng. 90% các tập đoàn lớn đều có các chính sách liên quan đến lưu giữ tài liệu và thư điện tử. Đáng tiếc là hầu như tất cả các nhân viên lại chưa bao giờ được đào tạo và không có chút ý niệm nào về những chính sách đó để có thể tuân theo. Trước khi quyết định xóa bất cứ cái gì, hãy chắc chắn bạn đang tuân thủ các chính sách của tập đoàn.

Một khi bạn đã xác định được cần phải giữ gì và không cần phải giữ gì thì vấn đề đặt ra là phải hình thành một cơ cấu tổ chức cho phép bạn dễ dàng tìm kiếm thông điệp điện tử mà bạn đã lưu trữ.

Cách đơn giản nhất để bắt đầu quá trình này là sử dụng bản đồ trách nhiệm được thiết kế cho hệ thống dựa trên giấy tờ của bạn để tạo ra những thư mục có cùng tên trong ứng dụng thư điện tử của bạn.

Ngoài những thư mục chứa thư điện tử mà bạn muốn tạo ra, tôi khuyên bạn nên tạo thêm một thư mục "Chờ xử lý/Cần Theo dõi" để chứa những bức thư vẫn cần được theo dõi mà không làm ùn ứ mục thư đến. Điều quan trọng nhất cần phải nhớ về thư mục "Chờ xử lý/Cần theo dõi" này là phải thường xuyên kiểm tra nó để chắc chắn bạn thực sự theo dõi, xử lý những thông điệp bạn đã đặt vào đó.

Các bước để sắp xếp thư điện tử

1. Hãy bắt đầu bằng cách xác định đặc tính của từng tập tin thư điện tử. Sử dụng chức năng trợ giúp (help) để xác định cách hình thành hệ thống thư mục ngay trong ứng dụng thư điện tử cụ thể của bạn.

2. Sử dụng bản đồ trách nhiệm và các mục đã tạo ra trong hệ thống hồ sơ giấy của bạn, hình thành một hệ thống các mục tương tự trong ứng dụng thư điện tử.

3. Trong quá trình xử lý lần lượt từng bức thư điện tử của bạn, hãy xác định bạn nên:

- Xóa nó.
- Lưu nó vào ổ C, ổ đĩa cá nhân (nên có ổ đĩa này), hoặc chia sẻ nó trên server.

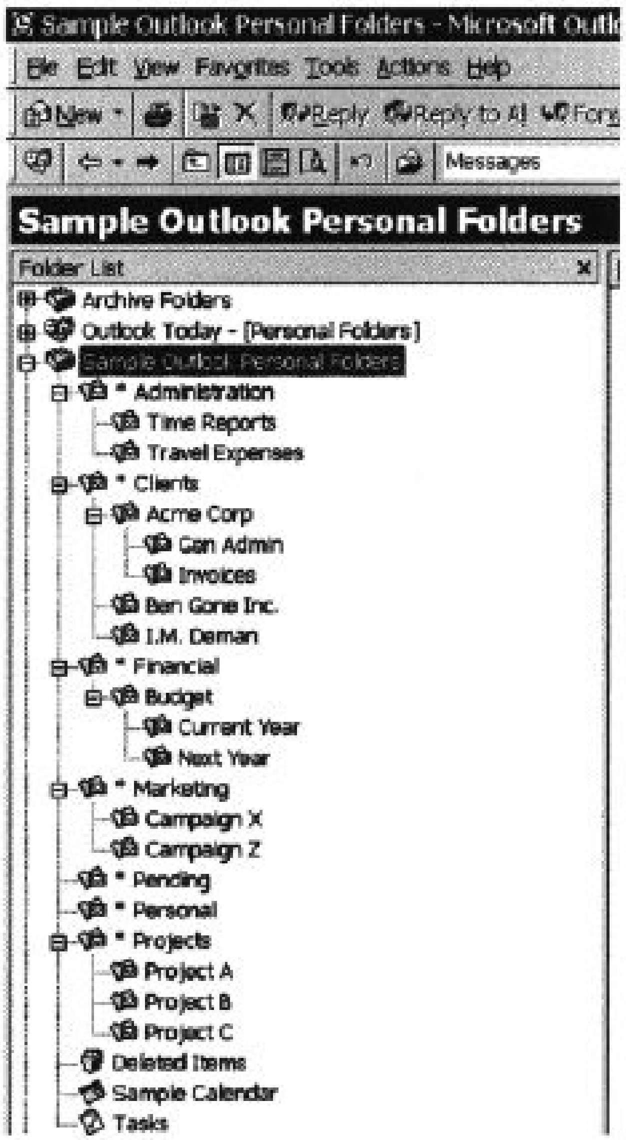
4. Nếu chuyển tập tin tới ổ chia sẻ, phải chắc chắn tên của tập tin dễ hiểu và bạn có thể dễ dàng tìm lại nó.

5. Xử lý lần lượt từng bức thư điện tử một, tiếp tục quá trình này cho tới khi hoàn thành.

6. Nếu bạn bắt đầu quá trình này với một đống thư điện tử tồn đọng chưa được sắp xếp, hãy hình thành ngay một bộ cơ cấu thư mục, chọn một ngày làm mốc cho những tài liệu có trước (chẳng hạn như có từ đầu năm), tạo một thư mục lưu trữ, chuyển tất cả những tài liệu này vào thư mục đó và quên luôn chúng. Nếu bạn cần tìm lại những thông điệp cũ hơn, bạn có thể làm như vậy bằng cách vào thư mục lưu trữ và phân loại lại chúng trong cấu trúc thư mục mới. (Xem Hình 3.10.)

TẠO VÀ SẮP XẾP SỔ ĐỊA CHỈ THƯ ĐIỆN TỬ

Ứng dụng thư điện tử của bạn nhớ được địa chỉ thư, và những địa chỉ này có thể đặt vào sổ địa chỉ thư điện tử. Hầu hết các ứng dụng thư điện tử đều sắp xếp địa chỉ thư theo thứ tự bảng chữ cái, nhưng cũng có thể tạo ra những mục (nhóm) lớn trong chính danh sách sổ địa chỉ và xếp đặt những địa chỉ đó vào những nhóm lớn này.



Hình 3.10. *Sắp xếp thư mục thư điện tử*

Chẳng hạn, tôi sắp xếp sổ địa chỉ của tôi thành các nhóm: đồng nghiệp, khách hàng và gia đình/bạn bè. Số lượng địa chỉ thư điện tử

giúp tôi xác định tôi muốn cụ thể tới mức nào trong cả việc sắp xếp và phân nhóm địa chỉ. Tôi sẽ không chia thành nhiều nhóm nếu tôi chỉ có vài địa chỉ thư điện tử.

Việc sắp xếp địa chỉ thư điện tử theo nhóm khiến mọi thứ trở nên dễ dàng hơn khi tôi muốn tìm kiếm địa chỉ hay gửi các bức thư cụ thể tới các thành viên trong nhóm.

SẮP XẾP THẺ ĐÁNH DẤU – TRANG WEB BẠN MUỐN TRUY CẬP TRONG TƯƠNG LAI

Nếu thường xuyên sử dụng mạng Internet, bạn có thể sẽ muốn truy cập lại những trang web hữu ích trong tương lai. Một công cụ đơn giản mà gần như tất cả các trình duyệt web đều có là thẻ đánh dấu hoặc dấu sao yêu thích. Hãy đưa trang đó vào mục Trang được yêu thích. Bạn có thể phân loại và sắp xếp trang web để tham khảo trong tương lai, một quá trình đơn giản mà bạn nên thực hiện.

Nếu muốn đẩy việc này tiến xa hơn một bước, hãy đăng ký dịch vụ của Delicious (http://delecious.com) và "đánh dấu" trang web. Dấu tag là những nhãn bạn có thể dán vào các trang, ảnh, video, bài báo... trên mạng Internet. Để sử dụng dấu tag, bạn đánh dấu "tag" (tên) và lưu đường dẫn tới một khu vực cá nhân của Delicious. Delicious thêm đường dẫn với cùng tag ở nơi người khác có thể nhìn thấy nó. Ai cũng có thể tìm kiếm tag đó và nhìn thấy tất cả các bài viết. Người khác có thể muốn thêm một tên tag khác, và nếu thế, Delicious lại thêm các tag để tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy.

Đó là một cách khác để sắp xếp và tìm kiếm thông tin trực tuyến. Cách này cho phép bạn nhìn thấy nhiều hơn những trang web yêu thích mà mọi người đã tập hợp trong cùng một chủ đề.

SẮP XẾP MÀN HÌNH MÁY TÍNH ĐỂ DỄ DÀNG TRUY CẬP TẬP TIN VÀ ỨNG

DỤNG

Màn hình máy tính là nơi đầu tiên bạn nhìn thấy khi bật máy tính. Nó tương đương với mặt bàn làm việc trong văn phòng của bạn. Màn hình máy tính cũng có thể sắp xếp giống như cách bạn sắp xếp và tận dụng bàn làm việc của mình. Tài liệu, các tập tin điện tử và các dự án đang triển khai mà bạn thường xuyên sử dụng có thể đặt và sắp xếp trên màn hình máy tính.

Chẳng hạn, hầu hết các chương trình Windows đều cho phép bạn tạo ra các mục hoặc các nhóm ứng dụng phần mềm để có thể dễ dàng truy cập những ứng dụng này từ màn hình máy tính của bạn. Một nhóm "Các chương trình tài chính" có thể bao gồm chương trình Quicken cho tài chính cá nhân, Lotus 1-2-3 cho công việc bảng tính và Quickbooks cho các tài khoản kinh doanh.

Những tài liệu thường xuyên truy cập có thể nhóm thành một nhóm và đặt tên chung rồi đặt một biểu tượng trên màn hình. Bạn chỉ cần kích vào biểu tượng, chương trình phần mềm sẽ được khởi động và các tài liệu sẽ hiện ra.

Hãy bỏ công sức nghiên cứu cách sắp xếp các tập tin và các ứng dụng trên màn hình máy tính của bạn để có thể truy cập một cách dễ dàng và nhanh chóng.

SỬ DỤNG CHỨC NĂNG TÌM KIẾM

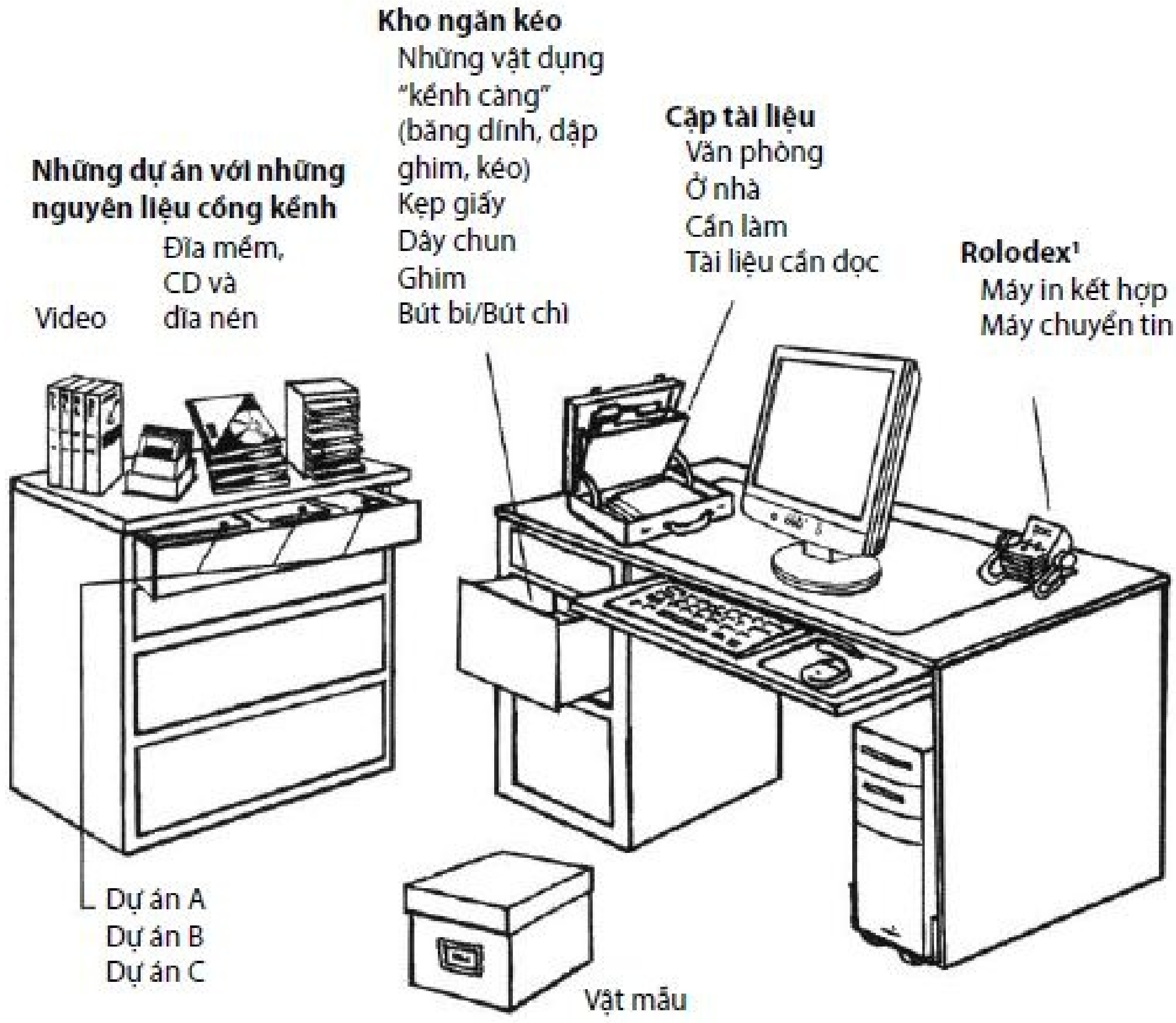
Bạn có thể tránh toàn bộ quá trình tái sắp xếp này và sử dụng chức năng tìm kiếm nâng cao có trong những phiên bản mới nhất của các hệ điều hành cũng như những ứng dụng khác. Google và Yahoo có các ứng dụng tìm kiếm màn hình mô phỏng những cỗ máy tìm kiếm thông dụng. Nếu bạn không có thời gian hoặc không có ý định lọc qua các tập tin điện tử của mình, đây có thể được xem là một lựa chọn tốt. Tự "làm quen lại" với những tài liệu trong máy tính của bạn là một cách luyện tập lành mạnh. Chẳng có gì bất thường khi khám phá ra rằng bạn có rất nhiều nguồn tài liệu mà bạn đã quên. Nếu biết thứ gì ở đâu và có thể tìm thấy nó bằng cách đi theo một con đường hợp lý, bạn sẽ không cần phải tìm kiếm thông qua một danh sách dài những tài liệu tương tự. Và, dù những ứng dụng Tìm kiếm mới nhất đều

nhanh và chính xác, vẫn có những hạn chế nếu phụ thuộc hoàn toàn vào chúng.

Một điểm cuối cùng. Dù bạn có thực hiện quá trình sắp xếp tài liệu điện tử của bạn hay không, hãy chọn lộ trình “tìm kiếm”, hoặc sử dụng một cách kết hợp cả hai; hãy cảnh giác với những cạm bẫy và hãy nhớ càng chia nhỏ hệ thống của bạn ra bạn càng dễ hàng động. Đó chính là kết quả mà bạn thực sự muốn.

SẮP XẾP NHỮNG TIỆN NGHI KHÁC

Những thứ khác cũng cần phải sắp xếp bao gồm sách, kệ, cặp tài liệu, sổ địa chỉ, danh thiếp và đĩa mềm. Hãy xem Hình 3.11 để được chỉ dẫn.



Hình 3.11. *Áp dụng các nguyên tắc sắp xếp cho những tiện nghi khác*

Nguyên tắc chính để sắp xếp những tiện nghi khác là:

- Nhóm những thứ tương tự lại với nhau.
- Đặt chúng vào không gian hoặc hộp đựng riêng.
- Dán nhãn rõ ràng cho chúng.

Những vật dụng như kẹp ghim, bút, giấy nhớ, đinh bấm và tem thư có thể xếp vào các ngăn kéo bàn làm việc và sử dụng các khay nhựa được thiết kế đặc biệt để giữ cũng như để ngăn cách những vật đó với nhau.

Ngay cả xe ô tô cũng cần phải sắp xếp nếu bạn dành nhiều thời gian đi lại giao dịch với khách hàng!

TỔNG KẾT

Tổ chức, sắp xếp không phải việc dễ dàng. Suy cho cùng, đó có thể là công việc tẻ nhạt, nhàm chán. Và giống như hầu hết những nhiệm vụ nhàm chán khác, bạn có thể sẽ muốn trì hoãn nó để làm vào một dịp khác.

Khi chuyển giao dịch vụ huấn luyện PEP, chúng tôi thường thấy mình hoạt động như những chất xúc tác – khuyến khích người tham gia làm quen với nó. Nhưng chúng tôi thường không ở đó khi các bạn sẵn sàng bắt đầu; thời điểm bắt đầu hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Hãy cố khắc cốt ghi tâm rằng kết quả bạn sẽ nhận được là thời gian bạn hoàn thành công việc sẽ nhanh hơn nhiều.

Bạn càng nghiêm túc thực hiện chương trình bao nhiêu, bạn càng được hưởng lợi từ nó bấy nhiêu. Tôi thường hỏi những người tham gia khóa học của mình là họ chú ý tới chi tiết họ đưa vào một bài thuyết trình, ví dụ như vậy, tới mức nào. "Ồ, nhiều lắm!", họ trả lời. Tôi khuyên họ nên chú ý tới cách tự tổ chức, sắp xếp như họ vẫn chú ý tới một bài thuyết trình đặc biệt nào đó. Hãy làm giống như vậy!

Bạn sẽ không phải thất vọng đâu.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 3

1. Dọn dẹp đống tồn đọng và sắp xếp khu vực làm việc của bạn. Chắc chắn bạn sẽ mất ít nhất một ngày để làm việc này. Nếu có thể, hãy lên lịch để làm việc này để không bị gián đoạn.

2. Chuẩn bị ít nhất ba chiếc khay và đánh dấu chúng là: “Đầu vào”, “Chờ xử lý” và “Đầu ra”. Giỏ “đầu vào” của bạn sẽ nhận tất cả các loại tài liệu mới. Giỏ “Chờ xử lý” của bạn dành cho những việc bạn không thể giải quyết ngay lập tức, hay cho những việc nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Giỏ “đầu ra” của bạn là để dành cho những giấy tờ bạn đã hoàn thành.

3. Bắt đầu bằng cách dọn dẹp ngăn kéo sẽ trở thành “ngăn hoạt động” hoặc ngăn “hồ sơ việc đang làm” để bạn có thể đựng những hồ sơ đã được sắp xếp ở đây. (Những ngày tiếp theo, bạn có thể ghi chú trong quyển lịch làm việc của bạn để tiếp tục quá trình với ngăn hồ sơ tham khảo.) Hãy tiếp tục quá trình dọn dẹp mọi thứ trong các ngăn kéo của bạn, các tủ đựng hồ sơ, các khay đựng giấy, các cặp tài liệu,... dọn dẹp, thu gom mọi giấy tờ và đặt chúng lên bàn làm việc. Hãy tập hợp tất cả giấy tờ và xếp chúng thành chồng không phân biệt lên mặt bàn làm việc của bạn.

4. Nhấc một tờ giấy trên cùng lên và xử lý nó ngay lập tức theo một trong các cách sau:

- Xử lý nó cho tới khi hoàn thành.
- Hoàn thành nó ở mức bạn có thể và sau đó đặt nó vào giỏ việc chờ xử lý nếu đó là việc ngắn hạn hoặc đặt hồ sơ ghi nhớ dưới một ngày thích hợp trong lúc chờ đợi phản hồi.
- Chuyển giao nó.
- Tạo thành một chồng những giấy tờ cần thiết cho công việc hoặc dự án đang diễn ra để lưu vào hồ sơ việc đang làm.

- Tạo một chồng khác cho những giấy tờ cần lưu trong hồ sơ tham khảo nếu đó là những thông tin bạn cần nhưng lại không đòi hỏi bạn phải xử lý ngay lúc đó.

- Tạo một chồng cho những giấy tờ cần xếp vào hồ sơ lưu trữ.

- Ném nó đi! Hãy làm như vậy nếu đó là thứ vớ vẩn, không có tác dụng gì, đã xử lý hoặc tồn tại ở đâu đó.

5. Sử dụng bản đồ trách nhiệm (xem Hình 3.4), bắt đầu xác định tài liệu đã lưu giữ đặt ở đâu.

6. Sau khi làm tất cả những việc này, hãy hình thành hồ sơ việc đang làm. Tạo bìa treo và nhãn dán cho mỗi một dự án và mỗi một mục lớn. Hãy tạo hồ sơ và nhãn dán cho hồ sơ tham khảo và hồ sơ lưu trữ.

7. Tạo hồ sơ theo dõi cá nhân cho mỗi một nhân viên dưới quyền, đồng nghiệp hoặc ông chủ của bạn – những người bạn thường xuyên liên lạc. Mỗi một hồ sơ lại dán nhãn bằng tên người đó và đặt vào hồ sơ đó ghi chú về những việc bạn cần kiểm tra liên quan tới những dự án đang tiếp diễn, lâu dài.

8. Nếu bạn vẫn phải sử dụng nhiều giấy tờ trong công việc của mình, hãy cân nhắc tới việc tạo ra hồ sơ ghi nhớ để sắp xếp tổ chức những giấy tờ bạn cần kiểm tra vào một thời điểm hoặc một ngày cụ thể nào đó. Nếu bạn chủ yếu làm việc trong môi trường điện tử, hãy suy nghĩ tới việc hình thành những vật nhắc nhở trong hệ thống bạn sử dụng để theo dõi các nhiệm vụ, hoặc sử dụng lịch để cài đặt ghi nhớ. Hãy sử dụng hệ thống để hỗ trợ bạn trong việc ghi nhớ, không phải phụ thuộc vào mỗi trí nhớ của bạn.

9. Hãy tổ chức, sắp xếp hòm thư đến của bạn để tất cả những bức thư bạn giữ lại đều được sắp xếp vào thư mục thích hợp trong cây thư mục của hòm thư đến. Việc dọn dẹp thư điện tử hiệu quả nhất khi bạn làm việc từ dưới lên trên, bắt đầu với những bức thư điện tử cũ nhất trước. Đầu tiên, hãy tìm hiểu những tính năng trong ứng dụng thư điện tử của bạn. Hãy sử dụng bản đồ trách nhiệm của bạn để xác định những loại thư mục. Lọc một lượt tất cả những bức thư của bạn trong hòm thư điện tử và hoặc trả lời, hoặc chuyển giao hoặc task (nếu đó là việc phải làm trong tương lai) hoặc xóa bỏ nó – lần lượt

từng bức thư một, hoặc xếp nó vào một thư mục, hoặc xóa nó.

10. Nếu tài liệu của bạn ở ổ C, hãy tạo ba thư mục 1Danglam 2Thamkhao 3Luutru cho những tài liệu điện tử được lưu giữ của bạn.

11. Sử dụng bản đồ trách nhiệm để tạo ra một loạt những thư mục nhỏ tương tự như hệ thống hồ sơ giấy và thể hiện được những mục chính bạn sẽ hình thành trong hệ thống hồ sơ điện tử của bạn.

12. Bắt đầu quá trình xem xét tất cả những tập tin điện tử đã được lưu trữ của bạn. Hãy quyết định:

- Đây có phải là tài liệu bạn đang sử dụng hoặc sẽ sử dụng trong tương lai không?
- Có thể tiếp cận nó ở nơi nào đó khác không?
- Nếu bạn định giữ nó, có thể để nó ở đâu?
- Có nên đổi tên tập tin không?
- Có nên xóa tập tin không?
- Hành động theo quyết định của bạn.

13. Nếu bạn không có thời gian hoặc không có ý định xử lý những tập tin điện tử của bạn như các bước từ 9 đến 12 thì lời khuyên của tôi dành cho bạn là hãy tìm hiểu về chức năng tìm kiếm của Microsoft Outlook hoặc Lotus Notes, xem xét những ứng dụng có chức năng tìm kiếm được cải tiến như Google Destop, Yahoo X1 Professional Client, hoặc một ứng dụng bên thứ ba khác, sau đó kiểm tra và thành thạo với chúng đủ để bạn có thể nhanh chóng tìm những tài liệu điện tử của mình.

14. Nếu bạn không có thời gian để dành ra một hoặc hai ngày cho quá trình này, hãy làm theo lời khuyên của Julie Morgenstern trong cuốn *Không bao giờ kiểm tra thư điện tử vào buổi sáng* (Never check E-mail in the Morning), và nhắm tới những khu vực cần sửa chữa. Hãy chia nhỏ dự án sắp xếp theo điều hiển nhiên cần và mỗi lần dọn dẹp một khu vực. Khi hoàn thành một khu vực, bạn có thể quay trở lại công việc bình thường của mình, chọn thêm một khu vực vào một

thời điểm thuận tiện cho bạn.

15. Lập một danh sách những văn phòng phẩm bị mất và những công cụ cần thiết cho bạn hoàn thành công việc: Bút, băng dính, ghim, kéo, phong bì, tem, kẹp hồ sơ, nhãn dán, đĩa định dạng và bất cứ thứ gì khác bạn có thể cần. Phải làm sao để đảm bảo bạn có tất cả những thứ đó trong tầm tay và tất cả đều phải sử dụng được.

Chỉ vậy thôi! Bắt tay vào *Thực hiện ngay* nào!

CHƯƠNG 4
Thực hiện đều đặn

Chúng ta là hình ảnh của việc chúng ta thực hiện lặp đi lặp lại.

Do đó, sự xuất sắc không phải là một hành động mà là một thói quen.

—Aristotle



TÓM LƯỢC CHƯƠNG 4

Trong chương này, bạn sẽ học được cách:

- Sắp xếp, tổ chức lịch trình và công việc của bạn để hoạt động trong khoảng thời gian lớn.
- Pha trộn công việc của bạn. Sắp xếp thời gian để xử lý thư và thư báo cùng một lúc. Xử lý những cuộc điện thoại, thư điện tử... theo cách tương tự.
- Giảm thiểu những thông tin ít giá trị và chặn nó đến với bạn ngay từ đầu.
- Loại bỏ những việc ngắt quãng không cần thiết và tốn thời gian.
- Tổ chức những cuộc họp một-đối-một hàng tuần với những báo cáo trực tiếp của bạn để cải thiện giao tiếp và xử lý công việc hiệu quả.

Bạn tăng hiệu quả công việc bằng cách làm việc thông minh hơn? Chìa khóa đơn giản để làm việc thông minh hơn là nhóm các hoạt động có liên quan tới công việc lại với nhau và đều đặn làm những việc đó. Bạn chỉ mất một lượng thời gian tối thiểu cho những việc chẳng quan trọng để bạn có thể dành một lượng thời gian tối đa

cho những việc quan trọng.

Trước tiên, bạn cần đánh giá gần đây bạn "tiêu dùng" thời gian như thế nào. Tiếp theo, hãy tự hỏi bản thân: "Liệu kết quả có tốt hơn không nếu mình dành thời gian làm một việc khác?" Sau đó hãy tiếp tục tự vấn: "Làm sao mình có thể thực hiện công việc với mức cao năng suất cao và hiệu quả hơn?"

Thỉnh thoảng tất cả chúng ta đều cần một cú đánh mạnh vào đầu để lôi mình ra khỏi những khuôn mẫu đều đặn, buộc chúng ta phải xem xét lại những vấn đề của mình, và kích thích chúng ta đặt ra những câu hỏi mới có thể dẫn tới những câu trả lời đúng.

—**Roger Von Oech**, *Đập mạnh vào đầu: Cách để bạn sáng tạo hơn* (A Whack on the Side of the Head: How You can be More Creative)

GIỮ BẢNG QUẢN LÝ THỜI GIAN

Để xác định chính xác cách bạn sử dụng thời gian, hãy giữ lại một bảng quản lý thời gian. Trong cuốn sách để đời *Nhà quản lý hiệu quả* (The Effective Executive), Peter Drucker đã nói rằng chúng ta không thể kỳ vọng có thể quản lý được thời gian của mình cho tới khi chúng ta biết thời gian của chúng ta đã đi đâu. Chắc chắn chúng ta đều cho rằng chúng ta biết thời gian của mình đã đi đâu, nhưng thực tế là hầu hết chúng ta đều không biết. Drucker đã viết:

> *Thỉnh thoảng, tôi lại hỏi những người quản lý cấp cao vẫn thường tự hào về trí nhớ của họ để làm bẽ mặt những phỏng đoán của họ về cách họ sử dụng thời gian. Sau đó, tôi gạt những phỏng đoán này sang một bên trong vài tuần hoặc vài tháng. Trong khi đó, những người quản lý cấp cao thực hiện ghi chép chi tiết thời gian của bản thân. Không có nhiều tương đồng giữa cách những người đó nghĩ họ sử dụng thời gian với bảng ghi chép sử dụng thời gian thực sự của họ.*

Chỉ bằng cách ghi chép bảng quản lý thời gian, bạn mới có ý niệm

chính xác về việc thời gian của bạn đã đi đâu. Tôi thường sử dụng kỹ thuật này với những khách hàng đặc biệt bận rộn. Khối lượng công việc của họ lớn tới mức họ không có một bức tranh rõ ràng về tổng khối lượng công việc của họ để có thể giải quyết nó một cách hiệu quả. Việc ghi chép lại không chỉ cho họ biết họ dành thời gian vào việc gì, mà còn cho họ biết ai là người đã mắc lỗi gây thiệt hại cho những việc trong phạm vi trách nhiệm của họ, những chức năng nào vẫn chưa được thực hiện, và có thể họ đã lãng phí thời gian của người khác như thế nào.

Để bảng quản lý thời gian này không trở thành một gánh nặng hành chính, bạn chỉ cần giữ một mẩu giấy trên bàn làm việc của mình. Khi bạn xử lý các việc, hãy ghi chú lại đó là việc gì, mất bao lâu để xử lý nó và người nào liên quan tới nó. Hình 4.1 là một bảng quản lý thời gian mẫu. Chẳng bao lâu sau, mọi việc sẽ bắt đầu trở nên rõ ràng, có thể nhìn thấy được.

Sau khoảng hai tuần ghi chép bảng quản lý thời gian, hãy ghép tất cả chúng lại với nhau. Bạn sẽ có một ý niệm rõ ràng về việc thời gian của bạn đã đi đâu. Sau đó bạn có thể bắt đầu xử lý những khu vực lãng phí thời gian và không hiệu quả.

	Hoạt động	Nhân sự	Chủ đề
7:00			
:15			
:30			
:45			
8:00			
:15			
:30			
:45			
9:00			
:15			
:30			
:45			
10:00			
:15			
:30			
:45			
11:00			
:15			
:30			
:45			
12:00			
:15			
30			
45			
1:00			
:15			
:30			
:45			
2:00			
:15			
:30			
:45			
3:00			
:15			
:30			
:45			
4:00			
:15			
:30			
:45			
5:00			
:15			
:30			
:45			
6:00			
:15			
:30			
:45			

Hình 4.1. *Bảng quản lý thời gian mẫu*

BẢNG QUẢN LÝ THỜI GIAN ĐIỆN TỬ

Máy tính và các phần mềm hiện đại giúp tăng tính chính xác của việc quản lý thời gian và giúp cho việc lập bảng cũng như đánh giá kết quả trở nên dễ dàng hơn. Bạn không chỉ quản lý thời gian của mình tốt hơn, mà còn có thể làm như vậy trên phạm vi một phòng ban hoặc một công ty. Có một ứng dụng phần mềm như thế là Time Tiger (www.timetiger.com).

Phần mềm không chỉ hữu dụng như một công cụ chẩn đoán. Chẳng hạn, với mục đích ghi chép thời gian để thanh toán hóa đơn của kế toán hoặc luật sư, Time Tiger giúp toàn bộ quá trình trở nên đơn giản và chính xác hơn.

Như một công cụ lập kế hoạch (xem Chương 5, phần “Kế hoạch thực thi dự án”), phần mềm này tích hợp tốt với phầm mềm triển khai dự án như Microsoft Project, cho phép lập kế hoạch chính xác về thời gian cho từng nhiệm vụ.

Một lần nữa xin được nhắc lại nguyên tắc là nếu bạn muốn quản lý thời gian bạn cần phải kê khai nó.

KHẮC PHỤC TÌNH TRẠNG QUÁ TẢI THÔNG TIN

Chắc chắn tất cả chúng ta đều đã một lần cảm thấy bị lụt thông tin. Thông tin của bạn có thể quá tải và khiến bạn không nhìn thấy điều đáng ra nên tập trung vào. Công nghệ đã gia tăng đáng kể số lượng các thông tin và công việc đến với chúng ta. Đã từng có thời bạn chỉ cần phải đối phó với tiếng chuông điện thoại trong phòng làm việc và với một lần nhận thư trong ngày. Hiện nay bạn có thư điện tử, fax, thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân PDA, di động, tin nhắn nhanh, giấy tờ và và vô số thư từ từ nhiều dịch vụ bưu điện và chuyển phát. Trong thời đại thông tin này, chúng ta cần biết chúng ta cần và không

cần thông tin nào.

Cách tốt nhất để khắc phục tình trạng quá tải thông tin là chặn không cho những thông tin và những nhiệm vụ ít có giá trị xâm nhập vào hệ thống của bạn. Hình 4.2 thể hiện những cách khác nhau để chặn thông tin. Không chặn, nghĩa là cho phép tất cả các thông tin vào mà không qua khâu lọc và phân loại, là cách kiểm soát dòng thông tin kém hiệu quả nhất đối với bạn. Cách quản lý thông tin tốt hơn là lọc thông tin trước khi nó đến với bạn. Hãy để nhân viên hỗ trợ bạn làm việc này thì tốt hơn. Giải pháp lý tưởng là phân tích cẩn thận tất cả những nguồn thông tin và loại bỏ ngay từ đầu những thông tin không cần thiết bằng cách tự loại mình ra khỏi danh sách người nhận, hủy đăng ký nhận thư,...







Hình 4.2. *Ba cách chặn thông tin*

Bạn tôi, Ira Chaleff, miêu tả nó theo cách này. Bạn đang ngồi bên một bờ hồ vào một chiều mùa hè, ngắm cảnh hoàng hôn, thì lại nghe thấy tiếng vo ve, vo ve... – muỗi! Bạn đối phó với chúng thế nào? Bạn có thể chờ cho tới khi chúng đậu xuống người bạn, sau đó thì đập cho chúng một phát, nhưng sau vài phút bạn sẽ thấy đau. Nguyên tắc đó cũng có thể áp dụng cho những thông tin mà bạn nhận được, dù là thư điện tử hay những vật làm gián đoạn công việc của bạn – bạn có để chúng đậu vào bạn trước khi đập chúng không? Một vài lựa chọn cho ngôi nhà bên hồ của bạn là gì? Với những tấm chắn – dù là sinh học, điện tử hay hóa học – bạn có thể chặn được rất nhiều thứ mà bạn không muốn.

Khách hàng nói với chúng tôi rằng họ quan tâm tới việc tìm kiếm

những cách để cắt giảm lượng thư điện tử mà họ phải nhận hơn là những cách để xử lý thư điện tử hiệu quả hơn. Việc xử lý 250 bức thư điện tử một ngày, không cần biết hiệu quả tới đâu, cũng tốn quá nhiều thời gian! Chính vì thế, việc chọn lọc, ngăn chặn trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Câu trả lời hiển nhiên đầu tiên là cần phải xem lại một lượt những thư bạn đã nhận được, và nếu có thể, truy về tận nguồn của những bức thư không quan trọng, không cần thiết và yêu cầu họ không được gửi thêm nữa! Điều này có thể phát huy hoặc không phát huy tác dụng.

Tuy nhiên, bạn cũng có thể sử dụng công nghệ. Mọi chương trình thư điện tử đều có thể lọc thư bạn nhận. Nhiều người trong chúng ta đã biết chức năng này và đã kích hoạt nó để chặn thư rác cũng như những bức thư điện tử khác mà chúng ta muốn lọc. Bằng cách suy nghĩ tương đối tích cực, sáng tạo về vấn đề đó, bạn có thể nghĩ ra những cách khác để ngăn chặn tình trạng tràn ngập thư điện tử.

Giám đốc một công ty dược nọ nhận được vài bản tin liên quan đến y học trong một ngày, và thỉnh thoảng bà mới có thời gian để đọc chúng. Bà đã tạo một "luật" để chuyển tất cả những bản tin báo hàng ngày đó vào một thư mục riêng có tên là "Tin báo y học", sau đó lên lịch để một tuần chỉ phải dành ra một buổi để xem lại tất cả những mẩu tin báo đó cùng một lúc.

Chuyện mọi người lạm dụng lựa chọn Cc (đồng gửi) một bức thư điện tử là chuyện quá thường xuyên xảy ra. Vì nhiều lý do khác nhau (nhạy cảm văn hóa là một trong những lý do đó), khó có thể phá vỡ được thói quen này. Có một giải pháp là có thể đặt ra một quy định bất cứ bức thư được Cc từ một người cụ thể nào đó về một vấn đề cụ thể nào đó đều phải được chuyển vào một thư mục trong hộp thư đến để xem xét lúc bạn chọn để mắt tới chúng.

Tôi có một khách hàng mà tập đoàn của cô ấy có một chính sách yêu cầu lưu giữ mọi bức thư điện tử gửi đi và gửi đến nhằm phục vụ cho những mục đích pháp lý. Cô ấy phải dành thời gian để chuyển những bức thư nhận được và những bức thư đã gửi đi vào một thư mục "Pháp lý". Cô ấy đặt ra một quy luật để mỗi bức thư được gửi đến và gửi đi của cô ấy đều có một bản sao được gửi thẳng vào thư mục "Pháp lý", cô ấy không phải thao tác bằng tay nữa.

Bạn có một dự án phải hoàn thành trong vài tháng. Dự án đó có thể bắt đầu bằng một khảo sát. Hãy gửi bản khảo sát và hãy đặt ra quy định để mọi phản hồi đều được gửi vào một thư mục riêng – thư mục nhỏ trong hòm thư đến. Khi bạn đã sẵn sàng trình bày các kết quả khảo sát thành bảng, hãy vào thư mục đó để tìm kết quả.

Hãy phân tích thư điện tử đặc trưng của bạn. Nó có quan trọng không? Bạn có thể chặn những thư điện tử không cần thiết ngay từ nguồn không? Bạn có thể chuyển nó sang một nơi khác hoặc cho một người khác không? Thư nào bạn không cho vào hòm thư đến bạn không cần phải đọc hoặc xử lý. (Hãy xem Chương 6 để biết thêm về chủ đề này.)

CHIA NHÓM CÔNG VIỆC THƯỜNG NGÀY

Việc phân loại và nhóm công việc của bạn có thể gọi là “chia nhóm”. Mỗi tờ giấy, mỗi thông điệp trong một bức thư điện tử, mỗi cuộc điện thoại, mỗi vật gián đoạn và mỗi thứ bạn gửi đi đều là một dạng thức của giao tiếp. Hãy xử lý những giao tiếp và những nhiệm vụ tương tự theo nhóm, để hạn chế sự đi lại và sự lãng phí. Bạn sẽ hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn.

Nhiều thành tố trong công việc của bạn có thể giảm thành những lịch trình đơn giản để bạn có thể hoàn thành những nhiệm vụ tương tự trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể. Bản thân những nhiệm vụ này cũng sẵn sàng để được nhóm lại với nhau. Tiếp cận công việc theo cách này có rất nhiều lợi ích.

- Sẽ hiệu quả hơn khi xử lý thư điện tử của bạn hai hoặc ba lần một ngày, vào những giờ nhất định. Bạn tránh để không bị sao lãng bởi những thứ mà dù thế nào bạn cũng không định xử lý, và bạn học được cách đặt ra giới hạn thời gian và hoàn thành đúng những giới hạn thời gian đã đặt ra đó.

- Mỗi ngày hãy dành ra một chút thời gian để kiểm tra hộp thư thoại và trả lời tất cả những cuộc điện thoại vào cùng một giờ. Một lần nữa, việc này tránh được những gián đoạn không cần

thiết và khuyến khích bạn làm việc năng suất và hiệu quả hơn khi trả lời những tin nhắn điện thoại của bạn.

- Mỗi ngày hãy dành ra một chút thời gian để đọc. Có thể nó sẽ cần thiết hoặc có giá trị với bạn trong việc cập nhật những ấn phẩm xuất bản định kỳ và tài liệu đọc quan trọng khác. Việc này thường được ấn định ở mức ưu tiên thấp hơn so với những yêu cầu khẩn cấp. Nhưng nếu bạn dành ra một khoảng thời gian nào đó, chẳng hạn vào giờ ăn trưa, và mang theo tài liệu đọc, bạn có thể xử lý trách nhiệm của mình hiệu quả hơn.

- Thật dễ dàng để lấy một nhóm việc đã hoàn thành từ giỏ việc đầu ra của bạn và sắp xếp phân loại tất cả cùng một lúc hơn là mỗi lần lại lôi từ bàn làm việc của bạn ra một mẩu công việc đã được hoàn thành.

- Sẽ tốn ít công sức hơn để sắp xếp, lưu giữ tất cả cùng một lúc so với việc mỗi lần lại sắp xếp, lưu giữ một tờ giấy.

- Bạn sẽ thấy việc nhóm những việc tương tự lại với nhau giúp bạn tự mình chuẩn bị và sắp xếp cho công việc một lần thay vì phải chuẩn bị và sắp xếp nhiều lần nếu công việc được hoàn thành một cách ngẫu nhiên.

Việc gì có thể hoàn thành vào bất kỳ lúc nào sẽ chẳng bao giờ được hoàn thành.

—Ngạn ngữ Scotland

XẾP LỊCH VÀ TRÁNH PHẢI QUYẾT ĐỊNH

Quan trọng là phải phân biệt được việc xử lý mọi việc khi nó xuất hiện với việc luôn trì hoãn mọi việc để làm sau. Có một cách để giải quyết vấn đề này. Tôi gọi nó là Làm liền tay, Không trì hoãn. Hãy sắp lịch để làm một việc cụ thể nào đó (chẳng hạn mở và đọc thư điện tử, xử lý thư điện tử, trả lời các cuộc gọi,...) và khi đến thời điểm đó, hãy *Làm liền tay!* Đừng xem xét nó cho tới khi bạn đã được chuẩn bị để

hành động. Khi bạn xem xét nó, hãy hành động ngay. *Làm liền tay, Không trì hoãn.*

Nếu bạn muốn hoàn thành việc gì đó, hãy sắp lịch cho nó. Vì những nhiệm vụ trong hộp thư đến thường không thể hiện được phần quan trọng nhất trong công việc của bạn, chúng hiếm khi được xem là việc ưu tiên hàng đầu nên chúng thường không được hoàn thành. Bạn có để ý khi nào bạn lập một danh sách không hạn chế những việc cần làm thì những nhiệm vụ ở cuối danh sách dường như không bao giờ được hoàn thành? Những nhiệm vụ cấp bách dường như luôn khiến những nhiệm vụ quan trọng bị trì hoãn và cả nhiệm vụ quan trọng lẫn nhiệm vụ cấp bách đều bị can thiệp bởi đống công việc giấy tờ và thư điện tử. Nếu bạn thường xuyên xác định thứ tự ưu tiên bạn sẽ không bao giờ động đến những nhiệm vụ giấy tờ và thư điện tử kém cần thiết này. Nhưng nếu bạn không giải quyết đống giấy tờ và thư điện tử thì bạn sẽ bị quá tải.

Hệ quả khó nhận biết của tình trạng hỗn độn và quá tải thông tin này là nó sẽ làm chậm toàn bộ quá trình xử lý công việc quan trọng của bạn. Nếu bạn phải chọn giữa việc gọi điện cho khách hàng và lọc qua giỏ việc đầu vào của bạn, bạn sẽ làm gì? Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ chọn gọi cho khách hàng, đúng không? Nhưng những việc khác lại không được hoàn thành! Điều bạn muốn làm là tránh đặt mình vào vị trí phải thường xuyên đưa ra lựa chọn giữa các việc. Việc lựa chọn khiến cuộc sống của bạn trở nên khó khăn hơn. Thay vào đó, hãy sắp lịch để lọc qua một lượt giỏ việc đầu vào của bạn, và thực hiện những nhiệm vụ thường nhật có thể nhóm lại với nhau. Khi đến thời điểm thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó, hãy thực hiện nó trong khoảng thời gian được phân bổ và hãy chuyển sang việc quan trọng.

Bạn có đánh răng vào buổi sáng không? “Có”, chắc chắn bạn sẽ trả lời thế. Bạn có nghĩ tới việc đánh răng không? Bạn có ưu tiên nó không? Bạn có băn khoăn: “Mình sẽ đánh răng ngay bây giờ, hay mình sẽ uống một tách cà phê nhỉ?” không? Có lẽ là không. Nó là một phần lịch trình không phải đắn đo suy nghĩ mà bạn đã hình thành như một phần cuộc sống của bạn. Bạn chẳng đặt gánh nặng lên vai mình với quá nhiều suy nghĩ về nó. Trên thực tế, bạn còn hiếm khi dành cho nó bất kỳ một suy nghĩ nào. Thông qua sức mạnh của thói quen, bạn đã loại bỏ được các bước của việc đưa ra quyết định có ý thức. Đơn giản là bạn làm nó một cách đều đặn. Và đó chính là cách

bạn muốn xử lý những nhiệm vụ đơn giản được nhóm lại với nhau này.

QUY LUẬT PARKINSON[(1)] VÀ VIỆC PHÂN BỔ THỜI GIAN

Quy luật Parkinson nói *công việc luôn tự mở rộng (hoặc điều chỉnh) để chiếm đủ thời gian sẵn có hoặc được phân bổ cho nó*. Nếu bạn chỉ phân bổ một giờ để hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, khả năng bạn hoàn thành được việc đó sẽ cao hơn. Nếu bạn đặt ra hạn định để hoàn thành một dự án vào một ngày cụ thể nào đó, bạn sẽ xác định được cách thực hiện nó trong khoảng thời gian bạn đã đặt ra để hoàn thành đúng hạn.

Bạn nhìn thấy hiện tượng này ở những người thường đi làm về muộn, về sau giờ về quy định. Thật bình thường khi thấy những người rời văn phòng vào lúc 6 giờ để về nhà với gia đình, sau đó lại bật máy tính lên vào lúc 10 giờ để đọc thư điện tử của họ. Khi chuyển giao chương trình PEP, gợi ý đầu tiên của tôi dành cho những người tham gia là hãy kết thúc ngày làm việc theo đúng giờ quy định và không mang việc về nhà hoặc không đọc thư điện tử ở nhà. Tại sao? Chúng ta cần một cuộc sống ngoài công việc. Cuộc sống vốn đã có một hạn cuối được đặt sẵn rồi! Chỉ có 24 tiếng trong một ngày. Chúng ta sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu chúng ta được ngủ đủ giấc, luyện tập và bồi dưỡng những quyền lợi khác. Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều biết điều này. Quan trọng hơn, nếu bạn không thiết lập được một "điểm cuối cho ngày làm việc" bạn sẽ không bị áp lực phải xác định được cách để hoàn thành công việc của bạn trong khoảng thời gian quy định! Vậy nên, hãy biến nó thành một nguyên tắc của chính bạn. Tất nhiên sẽ luôn có những ngoại lệ. Bạn không nên sống theo kỳ vọng, thay vào đó, hãy sống theo nguyên tắc! Những nhiệm vụ quan trọng nhất trong công việc của bạn là gì? Bạn có thể cắt bớt cái gì ra khỏi một ngày của bạn? Hãy hoàn thành công việc bạn cần phải hoàn thành, hiệu quả và năng suất nhất mà bạn có thể, trong khoảng thời gian bạn đã đặt ra.

KHOẢNG THỜI GIAN

Làm việc trong những khoảng thời gian xác định sẽ hiệu quả và năng suất hơn làm việc dần dần, từng cái một. Điều này không chỉ được áp dụng cho những nhóm công việc tương tự như gọi điện thoại hay xử lý thư đến, mà còn cho những dự án, những cuộc gọi kinh doanh hay cho những chiến dịch marketing. Peter Drucker gợi ý nhịp thời gian lý tưởng để làm việc là 90 phút. Bạn sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn gấp đôi trong khoảng 90 phút tập trung so với thời gian ở trong một môi trường thường xuyên bị ngắt quãng, gián đoạn. Việc dành ra một khoảng thời gian không bị làm phiền sẽ gia tăng đáng kể năng suất của bạn. Nếu bạn có thể xoay xở để loại bỏ những nhiệm vụ nhỏ nhặt trước, bạn sẽ có thể tập trung tốt hơn trong suốt khoảng thời gian không bị gián đoạn đó của mình.

NHÓM CÁC CUỘC GỌI ĐIỆN THOẠI

Điện thoại di động đã giúp chúng ta giữ liên lạc dễ dàng hơn nhiều. Nhưng đó cũng lại chính là vấn đề của chúng! Trong quá khứ, ít nhất bạn cũng có thể tránh được những cuộc gọi khi đã về nhà hoặc sau giờ làm việc. Nhưng hiện nay thì không thể. Làm cách nào bạn bắt công cụ này làm việc cho bạn thay vì bạn phải làm việc cho nó?

Nếu bản chất công việc của bạn cho phép, hãy quyết định là bạn sẽ không nhận những cuộc gọi một cách bừa bãi, lung tung trong suốt ngày làm việc; thay vào đó, bạn sẽ chỉ gọi điện ba hoặc bốn lần trong ngày. Hãy chấp nhận những cuộc gọi vào những khoảng thời gian ấn định trong ngày – từ 9:00 tới 9:30, từ 11:30 tới giữa trưa và từ 16:00 đến 17:00. Nếu bạn có một người trợ lý hành chính, hãy để anh ta hoặc cô ta lọc các cuộc gọi cho bạn và trả lời các tin nhắn. Điều này không có nghĩa là bạn muốn trợ lý xử lý các cuộc điện thoại – mà chỉ có nghĩa là bạn đã tạo ra một thông lệ: Bạn chỉ nhận các cuộc gọi vào một vài thời điểm nhất định, trừ những trường hợp đặc biệt. Tất nhiên, khi đó bạn lại phải định nghĩa thế nào là những trường hợp đặc biệt. Có thể bạn sẽ tiếp nhận cuộc gọi từ một khách hàng quan trọng hoặc từ cấp trên trực tiếp của bạn, và bạn sẽ muốn tạo ra một thước đo rõ ràng cho những cuộc gọi khẩn cấp.

Phải đảm bảo mỗi nhân viên văn phòng đều hiểu rõ thủ tục mới

đó, ai và cái gì được coi là ngoại lệ và tin nhắn như thế nào bạn mới xử lý. Để thực hiện cuộc gọi lại, bạn cần phải hiểu được nội dung tin nhắn.

"Bill gọi" là một tin nhắn không chấp nhận được. Hãy yêu cầu trợ lý ghi lại tin nhắn đầy đủ, chính xác. Hãy huấn luyện cho trợ lý của bạn cách tìm hiểu xem Bill muốn gì và khi nào Bill có thể thảo luận được vấn đề: "Bill gọi để đặt lịch hẹn với đội kinh doanh ở New York. Có thể gọi cho ông vào tất cả các buổi chiều theo số này, số này." Như thế bạn mới có thể chuẩn bị được cho cuộc gọi. Bạn biết cuộc gọi đó nói về vấn đề gì, và bạn biết khi nào có thể liên lạc được với Bill. Khi liên lạc được với Bill, bạn có thể mở sẵn một quyển lịch và gợi ý một vài thời điểm hoặc một vài ngày hai người có thể gặp mặt được. Bạn sẽ gây ấn tượng với Bill và sẽ hoàn thành cuộc gọi trong khoảng thời gian tối thiểu.

Nếu bạn không có một người trợ lý để lọc các cuộc gọi cho bạn, hãy sử dụng dịch vụ thư thoại hoặc trả lời tự động. Hãy tạo ra một mẫu thư thoại truyền đạt được thông tin tương tự:

> *"Xin chào, tôi là Frank. Hiện tại tôi không thể nhận được cuộc gọi của bạn. Xin bạn để lại một tin nhắn đầy đủ, tôi sẽ gọi lại ngay cho bạn khi có thể. Thông thường, tôi sẽ gọi lại vào khoảng từ 11h30 tới 12h. Hãy cho tôi biết thời gian đó có thuận tiện với bạn hay không? Nếu không, xin vui lòng cho biết thời điểm nào thuận tiện đối với bạn."*

Bây giờ bạn phải gắn với một thủ tục mới. Gắn với thông lệ gọi lại trả lời tất cả các cuộc gọi vào một thời điểm đã được định sẵn trong ngày, và gắn với thông lệ từ chối các cuộc gọi vào bất cứ khoảng thời gian nào khác (theo những hướng dẫn bạn đặt ra).

Bằng cách này, bạn đã được chuẩn bị để thực hiện cuộc gọi lại, và bạn có thể tự tổ chức sắp xếp để "đối phó" với những cuộc gọi đó. Bạn có thể tham khảo các tài liệu hoặc các hồ sơ trước khi thực hiện cuộc gọi lại. Bạn có thể có tất cả những tài liệu cần thiết trước mặt để bạn không phải lãng phí thời gian. Hãy "đối xử" với những cuộc gọi đúng như bạn "đối xử" với những thứ có trong giỏ việc đầu vào của bạn – lần lượt từng cuộc một cho tới khi hoàn thành. Việc sắp lịch, lên thời gian cho những cuộc gọi này cho phép bạn linh động để xử lý những

cuộc gọi phụ thuộc vào vùng thời gian khác nhau, vào tình trạng khẩn cấp và vào những tình huống đặc biệt khác.

Một điều nữa!

Bạn nên tắt điện thoại sau 5 giờ chiều khi bạn rời văn phòng làm việc và đừng bật nó lên cho tới khi bạn đến phòng làm việc vào sáng hôm sau. Tôi biết là một vài người trong số các bạn sẽ kịch liệt phản đối chuyện không liên lạc được này. Tôi hiểu là trong một số ngành công nghiệp, điều này là không thể. Bác sỹ phải luôn để điện thoại trong tình trạng liên lạc được. Một chuyên viên môi giới bất động sản phải luôn để điện thoại trong tình trạng liên lạc được. Nhưng phần lớn chúng ta đều có một công việc mà thường kết thúc vào một thời điểm cụ thể trong ngày. Việc bật điện thoại cho phép mọi người có thể liên lạc với bạn vào bất cứ thời gian nào, kể cả những khi đáng ra bạn nên quan tâm, chăm sóc cho cuộc sống riêng của bạn. Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết nếu bạn tắt điện thoại vào cuối ngày làm việc, bạn sẽ bắt đầu xác định làm thế nào để hoàn thành công việc trong khoảng thời gian bạn được phân bổ để hoàn thành công việc đó. Những người nào muốn liên lạc với bạn cũng sẽ sớm khám phá ra là họ cần phải thông minh, nhanh nhạy hơn để liên lạc với bạn vào giờ làm việc. Cách tốt nhất để quản lý điện thoại là tắt nó đi.

NHÓM THƯ ĐIỆN TỬ

Áp dụng nguyên tắc *Làm liền tay* là điều cần thiết khi xử lý thư điện tử (cũng như thư giấy, fax và tin nhắn thoại). Rất nhiều vấn đề trong số những vấn đề bạn phải trải qua khi xử lý các loại thư từ mà bạn nhận được có thể được giải quyết bằng cách đơn giản là làm nó ngày. Nhưng làm ngay *khi nào* là điều rất quan trọng.

Một số ứng dụng thư điện tử có cài thêm tiếng píp hoặc chức năng cảnh báo hình ảnh để mỗi lần bạn nhận được thư mới máy tính sẽ báo cho bạn biết. Cảnh báo nhắc bạn xem thư mới nhận và vì bạn đang trong quá trình làm gì đó hoặc không được chuẩn bị để dành thời gian trả lời, nên xu hướng của bạn sẽ là để xử lý nó sau. Đây không phải là cách xử lý thư điện tử của bạn. Tôi đề nghị bạn nên tắt chức năng cảnh báo và thay vào đó, hãy sắp lịch trong lịch trình của bạn để xử lý thư điện tử. Việc xử lý thư điện tử cần được thực hiện

nhiều hơn một lần một ngày. Ở một chừng mực nào đó, thư điện tử đã trở thành vật thay thế cho điện thoại và những cuộc gặp mặt đối mặt, và cần phải được xử lý nhanh chóng, dù rằng, trong hầu hết các môi trường, đáng ra nó không nên được trả lời ngay lập tức như điện thoại.

Bạn xử lý việc này như thế nào? Tôi cho rằng bạn nên xử lý thư điện tử của bạn ba hoặc bốn lần trong một ngày. Hiếm có người nào lại kỳ vọng nhận được phản hồi ngay lập tức cho một bức thư điện tử. Nếu bạn đều đặn xử lý thư điện tử của bạn, chẳng hạn đó là việc đầu tiên vào buổi sáng, trước bữa trưa và trước khi rời văn phòng, như vậy đã là quá đủ rồi. Hãy sắp xếp thời gian để xử lý thư điện tử của bạn. Hãy tạo ra một máy đo thời gian và hãy làm việc để hoàn thành công việc trả lời thư điện tử trong khoảng thời gian đã định sẵn đó nếu có thể. Còn trong trường hợp không thể, thì hãy tìm cách để giảm bớt số lượng thư nhận được.

Hãy nhớ, khi tôi nói *xử lý* tôi không có ý là nhìn và quyết định trả lời sau. Ý tôi là hoàn thành nó ngay lập tức. Nếu không thể hoàn thành nó, hãy giải quyết nó ở mức tối đa có thể và hãy viết một ghi nhớ để theo dõi bất cứ hành động cần thiết nào. Nếu thư điện tử đòi hỏi một khoảng thời gian lớn, hãy sắp lịch cho nó và "cất" nó đi.

Khi xử lý thư điện tử, hãy tuân thủ bốn nguyên tắc sau:

1. Làm liền tay. Đọc, trả lời và xử lý thư cho tới khi hoàn thành.

2. Chuyển giao ngay. Nếu là việc người khác có thể làm và nên làm, hãy chuyển nó cho họ.

3. Định rõ ngày. Hãy biến nó thành một nhiệm vụ nếu đó là việc khiến bạn phải mất một thời gian để thực hiện. Nhớ dùng lịch để ghi ngày làm cho nhiệm vụ đó.

4. Hủy bỏ (hoặc lưu giữ).

Bằng cách tuân thủ bốn nguyên tắc trên, bạn sẽ xử lý được từng bức thư một và cuối cùng bạn sẽ có một hòm thư đến trống trơn.

***

Mẹo hay: Văn phòng IBT Canada của chúng tôi khuyên mọi người không nên bắt đầu một ngày làm việc bằng cách mở thư điện tử. Thay vào đó, hãy bắt đầu ngày làm việc với nhiệm vụ quan trọng nhất. Khi việc đó đã được hoàn thành (hoặc đã tiến triển như mong muốn) thì mới mở hòm thư đến của bạn. Thư điện tử có thể là điều khiến bạn sao lãng những nhiệm vụ quan trọng nhất. Vậy nên, hãy hoàn thành những nhiệm vụ đó trước!

***

THƯ GIẤY/THƯ BÁO

Hãy xử lý thư giấy và những thư báo nội bộ văn phòng của bạn mỗi ngày một lần vào một thời điểm đã được định sẵn, có thể là ngay đầu buổi sáng trước khi bắt đầu những cuộc họp và những hoạt động thông thường. Tùy thuộc vào bản chất công việc của bạn, hãy dành ra 30 đến 60 phút để xử lý tất cả những giấy tờ tích lũy trong giỏ việc đầu vào của bạn trong suốt một ngày. Nếu bạn có một người trợ lý hành chính, hãy để anh ta/cô ta giữ tất cả những giấy tờ đến đó sau khi bạn đã hoàn thành phần việc của mình trong giỏ việc đầu vào. Hãy yêu cầu trợ lý phân loại các tài liệu đến thành những mục lôgíc và sử dụng hệ thống phân loại để tổ chức, sắp xếp những tài liệu đến sao cho bạn có thể dễ dàng xử lý chúng. Sau khi lọc số thư rác không thể tránh được, hãy yêu cầu trợ lý của bạn đặt số giấy tờ công văn đến vào giỏ việc đầu vào của bạn vào cuối ngày và đặt những việc để người khác giải quyết vào giỏ việc đầu vào của họ. Như vậy bạn không cần phải xem qua tài liệu của những người khác. Trong số những giấy tờ, công văn đến của bạn có thể có bất cứ giấy tờ nào từ hồ sơ ghi nhớ được lên lịch cho bạn xử lý vào ngày hôm sau.

Một số nhà quản lý yêu cầu trợ lý hành chính ngồi cùng với họ khi họ xử lý giỏ việc đầu vào của họ. Trong trường hợp này, người trợ lý sắp xếp khi họ lọc qua, ghi lại những hướng dẫn, và thường giúp người quản lý xử lý công việc nhanh hơn. Nhân tiện, đây cũng là cách tôi khuyên những người quản lý nên huấn luyện trợ lý của mình. Người quản lý nên nói to khi xử lý công việc, để người trợ lý nắm bắt được cách người quản lý xử lý công việc, nắm bắt được điều gì là quan trọng đối với người quản lý, và người quản lý muốn nhìn thấy gì hay không muốn nhìn thấy gì. Tôi phát hiện ra rằng hai tuần huấn

luyện như thế này tương đương với hai năm làm việc cùng nhau.

Dù bạn có làm việc với một người trợ lý hay không, cũng đừng chỉ mỗi phân loại giấy tờ. Hãy xử lý lần lượt từng việc một, đọc, chọn lọc, trả lời, và chuyển để lưu khi bạn xử lý. Nếu giấy tờ đó là một phần dự án bạn sẽ phải xử lý vào một thời điểm đã được lên lịch sẵn trong tương lai, hãy chuyển nó ngay lập tức sang hồ sơ việc đang làm. Nếu giấy tờ khơi gợi một phát minh từ bạn, hãy bắt đầu ngay. Nếu đó là việc bạn cần phải thảo luận với cấp dưới hoặc cấp trên của bạn, và đó không phải vấn đề cấp bách, thì hãy chuyển nó vào chồng hồ sơ việc đang làm để ở mục có tên của người đó với ghi chú là sẽ thảo luận vào một thời điểm đã được lên lịch sẵn. Nếu đó là tài liệu cần đọc, hãy đọc luôn. Nếu giấy tờ thể hiện nhiệm vụ cần hoàn thành trong tương lai, hãy viết nó vào danh sách nhiệm vụ của bạn. Hãy ghi chú cả bước cụ thể tiếp theo.

Làm sao để không có ngoại lệ đối với nguyên tắc đó. Đây là khoảnh khắc của sự thật. Nếu một loại giấy tờ nào đó thể hiện một công việc có thể tiêu tốn hai hoặc ba giờ đồng hồ, hãy lên lịch để xử lý nó, và chuyển tờ giấy đó vào đúng chỗ của nó trong tập hồ sơ việc đang làm hoặc dán lịch đã định sẵn trong hồ sơ ghi nhớ của bạn. Hãy ghi chú nhiệm vụ trong danh sách nhiệm vụ cần hoàn thành của bạn. Nhưng điều chính yếu là hãy *Làm liền tay* và hãy dọn dẹp sạch sẽ tất cả những giấy tờ có trong hòm thư đến của bạn.

Một số người có thể nói chỉ để ý tới đống giấy tờ một lần trong một ngày là không đủ. Ha, tôi thì lại không nghĩ thế. Những vấn đề rất quan trọng thường tự tìm đến với bạn dưới dạng thức như những cuộc điện thoại, những chuyến thăm trực tiếp hoặc thư điện tử. Vì hầu hết mọi người thường không xử lý ngay đống giấy tờ của họ, họ không phụ thuộc vào nó để xử lý những vấn đề nóng trong khoảng thời gian tính bằng phút. Nếu bạn thực sự xử lý giấy tờ của bạn mỗi ngày bạn sẽ khiến các đồng nghiệp phải ngạc nhiên trước sự nhanh nhạy của mình!

ĐỌC

Việc đọc của bạn cũng nên xử lý theo cách tương tự. Hãy dành ra một khoảng thời gian và hãy xử lý nó sao cho hiệu quả nhất đối với

bạn. Một số việc đọc của bạn có thể được hoàn thành khi bạn xử lý thư từ, thư điện tử và thư báo. Hãy nhớ khi bạn nhấc một mẩu giấy lên bạn sẽ xử lý nó ngay lúc đó, ngay lập tức. Một số người cần theo sách để đọc khi đi bằng xe buýt hoặc tàu hỏa vào buổi sáng, một số người làm việc đó khi đi máy bay; có những người lại dành ra vài phút cuối ngày làm việc để đọc và sắp xếp công việc ngày hôm sau. Tôi thường đọc trong giờ nghỉ ăn trưa. Điều quan trọng là phải tìm ra thời gian để làm việc đó, và biến nó thành một thông lệ. Hãy tự ấn định cho mình một thời gian, sắp lịch cho nó và thực hiện.

Khi nào bạn đọc chỉ là một chuyện; bạn đọc *như thế nào* lại là chuyện khác. Đọc nhanh, đọc "chụp" một tài liệu từ ý chính, câu đoạn hay toàn bộ trang giấy thay vì đọc từng từ một, có thể giảm thời gian đọc của bạn xuống còn một nửa bằng cách bạn tập cho mình cách đọc "chụp" một tài liệu từ ý chính, câu, đoạn hay toàn bộ trang giấy thay vì đọc từng từ một – cách đọc mà hầu hết chúng ta đều được dạy. Đọc nhanh không làm giảm khả năng hiểu nội dung. Ngược lại, bạn có thể hiểu nhiều hơn, nhanh hơn!

HỌP RIÊNG HÀNG TUẦN

Những cuộc họp trực tiếp hàng tuần giữa sếp và các nhân viên phải báo cáo trực tiếp đã trở thành thông lệ không thể thiếu.

Những cuộc họp riêng đã trở thành khoảng thời gian liên hệ hiệu quả giữa những người đồng nghiệp bận rộn phải duy trì quan hệ thân thiết trong công việc của họ.

Nếu cách duy nhất những người đồng nghiệp có thể nhìn thấy bạn là bất thình lình ngó đầu nhìn vào phòng bạn bất cứ lúc nào trong ngày, thì bạn sẽ thường xuyên bị gián đoạn. Họ sẽ cảm thấy có lỗi vì làm phiền bạn, nhưng họ biết họ cần phải làm như vậy nếu họ muốn hoàn thành công việc. Bạn không được chuẩn bị để thảo luận về vấn đề mà họ phải làm phiền bạn để trình bày. Điều ngược lại cũng đúng nếu bạn là người "đi làm phiền".

Bạn có thể lập luận rằng bạn không thể xử lý một cuộc họp khác. Tuy nhiên, nhiều người quản lý chỉ là người đeo cái mác quản lý mà

thôi. Với việc cắt giảm, các công ty buộc những người quản lý phải gánh nhiều trọng trách hơn là chỉ đơn thuần làm công tác quản lý. Bạn cần một cách hiệu quả để giữ liên lạc với những người chịu trách nhiệm về bạn cũng như những người thực hiện công việc.

Đây không phải là một cuộc họp nhóm hay cuộc họp của một đội. Mà là họp riêng. Hãy chuẩn bị hồ sơ cho mỗi người mà bạn gặp riêng, và trong suốt khoảng thời gian một tuần, hãy thu thập bất cứ điều gì mà bạn cần thảo luận. Đồng thời, mỗi người phải báo cáo với bạn cũng nên chuẩn bị một hồ sơ tương tự, bao gồm tất cả những việc họ cần phải trình bày với bạn.

Hãy xếp lịch họp riêng vào thời điểm cố định mỗi tuần. Nếu nó không được xếp lịch, mọi người không thể căn cứ vào nó, và họ sẽ lại đến gặp bạn vào bất cứ thời điểm kỳ cục nào. Nếu bạn thường xuyên đi công tác, hoặc một kỳ nghỉ có thể làm cho việc duy trì lịch họp riêng trở nên khó khăn, hãy định rõ thời gian cho cuộc họp riêng tiếp theo vào cuối buổi họp riêng đó, nhớ tính đến cả kỳ nghỉ đó.

Hãy nhớ, những cuộc họp này bàn về những việc không ưu tiên, những việc xuất hiện nhưng có thể chờ vài ngày để có thể được giải đáp hoặc giải quyết, chứ không phải những việc đòi hỏi phải có giải pháp cấp bách, ngay lập tức.

Thời gian là tiền bạc trong cuộc sống của bạn. Đó là đồng xu duy nhất bạn có và chỉ bạn mới quyết định được sẽ xử dụng nó như thế nào. Hãy cẩn thận để người khác không tiêu nó hộ bạn.

—Carl Sandburg

ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG VIỆC GÂY GIÁN ĐOẠN

Tất nhiên không phải tất cả những việc gây gián đoạn đều là xấu. Cũng có những việc gây gián đoạn tốt. Nếu một cộng sự của bạn thò đầu vào cửa vào nói: “Nghe này, tôi nảy ra một ý tưởng tuyệt vời để có được một hợp đồng, và tôi cần gọi nhờ một cuộc điện thoại” thì đó

chính là việc gây gián đoạn tốt mà tôi vừa nói tới.

Tuy nhiên, vẫn có nhiều cách để giảm số lượng những việc gây gián đoạn không mong muốn. Dưới đây là một vài cách thử-mới-biết có vẻ quen thuộc với bạn:

Làm liền tay!

- Dọn sạch đống việc tồn đọng mà bạn vẫn chưa giải quyết cùng với những hậu quả của chúng.
- Giải quyết các việc theo đúng hạn để giảm yêu cầu báo cáo hiện trạng.

Làm "ngay" lập tức

- Giải quyết các việc trọn vẹn và chính xác để tránh phải làm lại.
- Hướng dẫn cấp dưới đầy đủ, rõ ràng để tránh phải giải thích, cũng như giảm bớt sự khó chịu của chính bạn khi việc không được hoàn thành đúng như vậy ngay từ đầu.
- Phải nhớ công việc của bạn là đào tạo nhân viên làm sao để hoàn thành cả những nhiệm vụ đã thành thông lệ và những công việc lớn hơn.

Giao tiếp "ngay" tức thì

- Cung cấp đầy đủ thông tin khi chuyển tin nhắn để giảm cuộc gọi rườm rà.
- Yêu cầu ghi chép tin nhắn đầy đủ khi người khác gọi cho bạn.
- Sử dụng các phương pháp giao tiếp nhận tin nhắn đầy đủ và không gián đoạn công việc hiện tại của bạn, chẳng hạn như thư điện tử hay thư thoại.

"Đứng im" ngay lập tức

- Đối phó với những việc gây gián đoạn bằng cách tuyên bố tình trạng căng thẳng thời gian của bạn: "Jim này, tôi có 20 phút để

hoàn thành bản báo cáo cho cuộc họp này. Tôi sẽ ghé văn phòng của anh sau cuộc họp đó và chúng ta sẽ thảo luận chuyện này vào lúc 2:30 có được không?”

- Củng cố việc này bằng cách đứng lên giải quyết những việc gây gián đoạn xuất hiện.

- Hỗ trợ để tạo ra một văn hóa (doanh nghiệp) ít gián đoạn hơn.

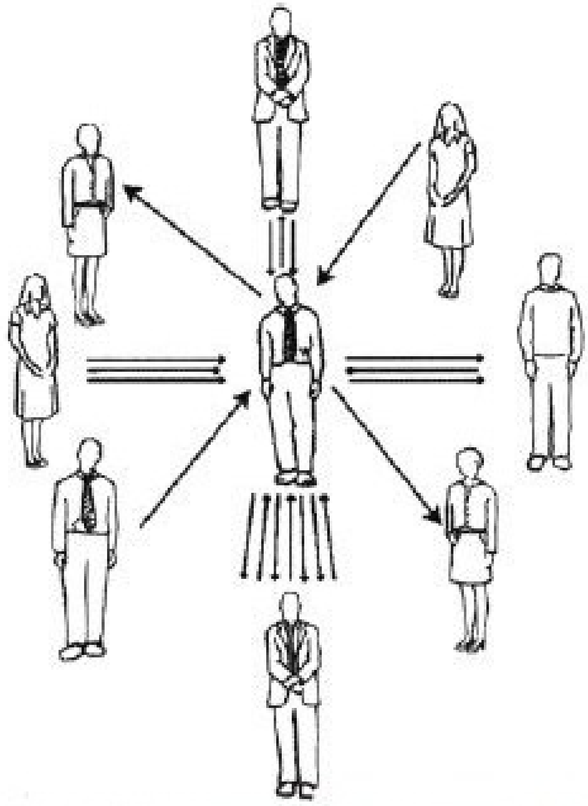
- Bắt đầu nhóm những giao tiếp liên lạc của bạn.

Bằng cách nhóm việc, bạn có thể giảm những việc gây gián đoạn (xem Hình 4.3), giúp bạn tập trung tốt hơn vào những việc đang thực hiện.

TÔN TRỌNG THỜI GIAN CỦA NGƯỜI KHÁC

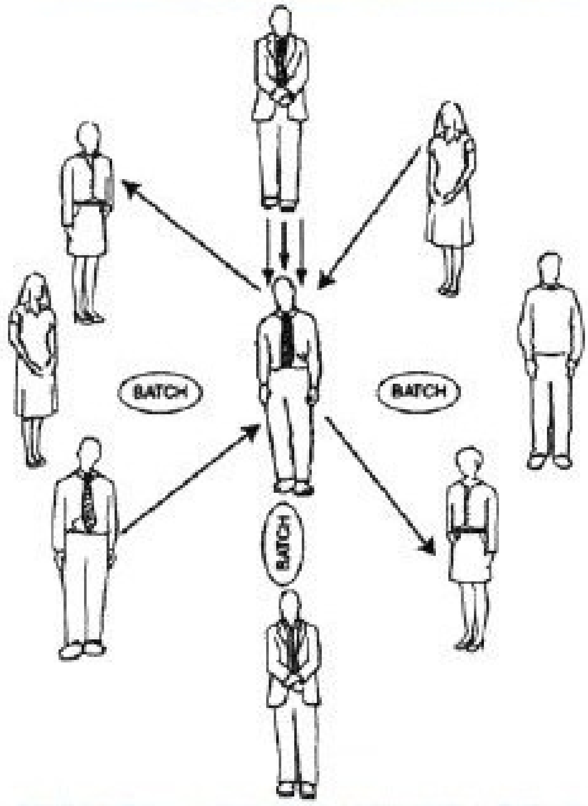
Một số người rất quyết tâm hoàn thành công việc của mình, nhưng lại mắc phải thói quen đến văn phòng của người khác và ngắt quãng họ. Họ muốn hoàn thành việc họ đang làm. Họ chẳng mảy may quan tâm tới những người đồng nghiệp của mình. Điều này có thể đặc biệt khó chịu nếu nó xuất phát từ “sếp”. Với sự kiêu ngạo của mình, họ cho rằng bất cứ việc gì họ làm cũng đều quan trọng hơn việc cấp dưới đang làm. Điều khiến cho việc này trở nên đặc biệt khó chịu là hành vi đó không phải có chủ ý. Nó đã thành thói quen. Tất nhiên, cũng có những trường hợp mà ngắt quãng ai đó để giải quyết một việc quan trọng là việc có thể biện hộ được.

Thất bại trong việc nhóm các giao tiếp lại với nhau



Gây ra hoặc phải nhận vô số các việc gây gián đoạn

Nhóm các giao tiếp lại với nhau



Giảm được các việc gây gián đoạn

Hình 4.3. *Nhóm các giao tiếp giúp giảm việc gây gián đoạn*

Nhưng chuyện gặp những người (ông chủ hoặc không phải ông chủ) thường xuyên làm việc này đối với tôi là chuyện quá thường thấy. Hãy nhớ, thói quen này cũng mất hiệu quả nhất cho cả bạn nữa! Nếu bạn có xu hướng như vậy, hãy ngừng ngay lại. Hãy biết tôn trọng thời gian của người khác. Hãy sử dụng kênh khác để nhiệm vụ của bạn được tiến triển hoặc được hoàn thành. Như vậy sẽ tạo thành một môi trường hiệu quả và vui vẻ hơn.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 4

1. Hãy làm việc thông minh hơn. Bạn có thể tăng năng suất và hiệu quả của bạn bằng cách làm việc thông minh hơn. Chỉ bạn mới có thể quyết định điều gì cần và xứng đáng với sự quan tâm, chú ý của bạn. Bất kể những việc đó có là gì đi chăng nữa, bạn cũng có thể dành nhiều thời gian hơn cho chúng bằng cách làm mọi việc thông minh hơn. Những lịch trình đơn giản để giải quyết những nhiệm vụ thông thường có thể giúp bạn làm được chính xác điều đó.

2. Hãy phân tích thời gian của bạn. Nếu bạn chưa bao giờ phân tích thời gian của bạn đã đi đâu và đi như thế nào, việc này có thể rất hữu ích. Hãy sử dụng bảng quản lý thời gian để theo dõi việc bạn làm và thời gian dành cho việc đó. Bạn sẽ ngạc nhiên với việc dành quá nhiều thời gian cho một vài việc và quá ít thời gian cho những việc khác. Khi bạn biết bạn đang làm gì, bạn có thể tìm ra cách để làm việc đó.

3. Đừng để cho những nhiệm vụ có giá trị thấp hoặc những thông tin ít có giá trị xâm nhập vào hệ thống của bạn. Cả hai đều cản trở năng suất làm việc của bạn. Hãy lọc chúng thật kỹ. Hãy chuyển giao nhiệm vụ một cách thích hợp. Hãy hướng những thông tin bạn không sử dụng tới sự chú ý của người khác. Hãy dành thời gian tối thiểu cho công việc thường lệ, chẳng hạn như thư từ, công văn đến. Hãy nhanh chóng quan tâm tới nó, và tạo thành thông lệ, rồi chuyển qua việc nào có giá trị hơn.

4. Hãy học cách nhóm các việc lại với nhau. Hãy thực hiện các cuộc gọi lại vào vài lần nhất định trong ngày, thay vì để chúng liên tục ngắt quãng công việc của bạn. Hãy làm đúng như vậy với những bức thư bạn nhận được. Mỗi ngày hãy dành ra một khoảng thời gian để xử lý từng việc cho tới khi hoàn thành, hoặc sắp lịch để xử lý những việc khác vào những khoảng thời gian thích hợp trong tương lai ngắn hạn. Nếu bạn nhóm các việc lại với nhau thay vì để cho những nhiệm vụ không quan trọng chiếm lĩnh cả ngày của bạn, bạn sẽ thấy mình có thêm 25% thời gian để dành cho công việc quan trọng. Việc trả lời tin nhắn thoại và xử lý thư điện tử đều là những nhiệm vụ bạn nên nhóm lại để giải quyết.

5. *Làm liền tay* là ghi nhớ vào một lịch trình. Nếu bạn đang trong quá trình làm một bản báo cáo mà lại nhận được thư, hãy tiếp tục công việc viết báo cáo của bạn. Hãy sắp xếp 30 phút mỗi ngày để giải quyết số thư từ của bạn, và chỉ giải quyết chúng vào lúc đó. Đừng dừng giữa chừng một nhiệm vụ để giải quyết một nhiệm vụ khác. Nếu bạn làm như vậy, nhiều khả năng là cả hai nhiệm vụ đều không thể hoàn thành được vì nhiệm vụ thứ hai lại bị gián đoạn bởi một nhiệm vụ thứ ba nào đó.

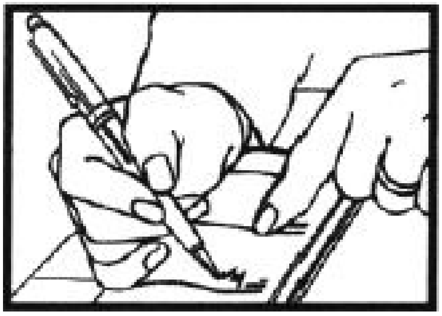
6. Hãy lên lịch cho các nhiệm vụ (và bạn sẽ chẳng phải lo lắng nhiều nữa). Nếu đã được lên lịch, bạn chỉ cần thực hiện đúng theo lịch và cứ thế thẳng tiến. Nếu bạn định ra một tiếng để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó, nhiều khả năng bạn sẽ hoàn thành nó trong vòng đúng một tiếng. Nếu bạn định dành ra một ngày để thực hiện nhiệm vụ đó, chắc chắn bạn sẽ mất cả ngày để hoàn thành nó.

7. Hãy sắp lịch hàng tuần cho những cuộc họp riêng hai người bàn về những vấn đề nằm trong báo cáo trực tiếp của bạn. Việc này sẽ giảm thiểu hầu hết những việc gây gián đoạn, và sẽ giúp bạn có những khoảng thời gian đều đặn để giữ liên lạc với nhau bất chấp những dự án đang diễn ra hay những việc cá nhân. Với mỗi một nhân sự của bạn, bạn nên giữ một tập hồ sơ, và hãy hình thành thói quen thả những vật ghi nhớ vào đó để nhắc nhớ các buổi họp của bạn (với người đó). Những người mà bạn phải báo cáo trực tiếp cũng nên giữ một hồ sơ tương tự về bạn, để thúc đẩy cuộc thảo luận của họ trong những cuộc họp này. Hãy nhớ, những cuộc họp này là để bàn về những việc không ưu tiên – những việc có thể chờ cả tuần để được giải quyết, chứ không phải là những

việc cấp bách.

8. Hãy xem lại những bước bạn có thể sử dụng để giảm thiểu những việc gây gián đoạn và sau đó hãy áp dụng chúng.

CHƯƠNG 5
Lập kế hoạch ngay!



Trong tâm lý học có một quy luật thế này: Nếu bạn hình thành trong não một bức tranh về hình ảnh con người bạn muốn trở thành và giữ bức tranh đó đủ lâu, bạn sẽ sớm trở thành con người đúng như hình ảnh bạn đã nghĩ.

—William James

Điều quan trọng là bắt đầu tạo ra một kế hoạch và sau đó theo nó từng bước, từng bước một bất kể mỗi bước đó có nhỏ hoặc lớn thế nào đi nữa.

—Charles Lindbergh

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 5

Trong chương này, bạn sẽ học được:

- Thời gian vẫn cứ trôi đi khi bạn đang trong tình trạng lơ đãng. Nghĩ về việc bạn phải làm thay vì lập một kế hoạch rõ ràng là nguyên nhân chính của việc lãng phí thời gian.

- Hành động là kết quả của một bức tranh rõ ràng. Nếu bạn có một bức tranh rõ ràng về điều bạn phải làm, bạn sẽ hành động theo nó. Nếu bức tranh mờ nhạt, bạn sẽ chần chừ. Việc lập kế hoạch có thể đem lại sự rõ ràng cho bức tranh.

- Cách xác định điều quan trọng với bạn.

- Cách viết lại mục tiêu của bạn (điều định nghĩa giá trị con người bạn).

- Cách hình thành một quá trình lập kế hoạch hiệu quả bằng việc mỗi tuần dành ra một khoảng thời gian để tự sắp xếp, xem xét lại mục tiêu và kế hoạch của bản thân, đồng thời lên kế hoạch cho tuần kế tiếp.

Điều này có thể khiến bạn ngạc nhiên, nhưng phương châm cho bước lập kế hoạch của Chương trình Hiệu quả cá nhân PEP là *Lập kế hoạch ngay!*

Một trong những mục đích của việc lập kế hoạch là để có được sự rõ ràng, để biết bạn nên làm gì hàng ngày, cũng như về lâu, về dài. Rất nhiều người không lập kế hoạch, đặc biệt là khi có liên quan tới công việc của chính họ. Một trong những lý do khiến những cuốn lịch, những công cụ lập kế hoạch (Day-Timer, Franklin/Covey Planner,...) trở nên phổ biến như vậy là vì mọi người xem chúng như một công cụ giúp họ tổ chức, sắp xếp, lập kế hoạch cho mọi việc và theo dõi chúng hoàn thành.

Một số người sai lầm khi cho rằng những dự định trong đầu khi họ lái xe hoặc khi họ tắm chính là "lập kế hoạch" cho công việc. Dù bạn có thể nghĩ tới công việc, tôi cũng khó có thể gọi đó là lập kế hoạch. Ngược lại, đó chỉ là một dạng suy nghĩ không hiệu quả hoặc đem lại rất ít sự rõ ràng.

Một số người lại cho rằng việc lập kế hoạch chỉ lãng phí thời gian. Họ lý luận rằng thời gian dành cho việc lập kế hoạch không đem lại nhiều lợi ích đến thế. Nếu bạn lập kế hoạch không hiệu quả thì có thể đúng như vậy. Một kế hoạch được đặt ra chỉ tốt khi nó được thực thi và được hoàn thành. Nếu điều bạn làm là điều bạn lập kế hoạch, thì việc lập kế hoạch thật ý nghĩa.

Nếu bạn cảm thấy mình đang căng thẳng trong công việc, rằng bạn có quá nhiều việc phải làm, và có quá ít thời gian để làm, rằng bạn mất kiểm soát, hay chỉ đơn giản rằng bạn không hoàn thành được những việc quan trọng nhất đối với bạn, thì nguyên nhân thường là do bạn không có một kế hoạch rõ ràng hoặc do bạn không thực hiện đúng kế hoạch đó.

Đó là vì mọi người thường không kết nối việc lập kế hoạch với những gì cá nhân họ làm. Họ xem việc lập kế hoạch như một dự án

lớn mà phòng họ phải thực hiện trong suốt quý tài chính này – một dự án lớn mà tất cả mọi người phải tập hợp trong một cuộc họp và xác định điều phải thực hiện. Nhưng với công việc hàng ngày của họ, họ lại không gắn tầm quan trọng thích hợp cho việc lập kế hoạch.

MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH

Mục đích của việc lập kế hoạch là để có một ý tưởng rõ ràng – một bức tranh tinh thần rõ ràng – về điều bạn cần phải làm. Quá trình lập kế hoạch được coi là hiệu quả chỉ khi nó đem lại cho bạn một bức tranh rõ ràng vì bạn không thể hành động nếu không có bức tranh đó. Trong cuốn sách Quản lý thời gian (The Management of Time) của James T. McCay, ông đã viết:

> *Bức tranh trong tâm trí bạn kiểm soát hành động của bạn. Nếu bạn không có bức tranh nào, nghĩa là nếu bạn không thể xác định việc gì đang diễn ra, bạn sẽ không hành động. Nếu bức tranh của bạn u ám, mù mờ, bạn sẽ hành động một cách chần chừ, do dự. Nếu bức tranh của bạn rõ ràng và chính xác, bạn sẽ hành động hiệu quả và dứt khoát.*

Việc lập kế hoạch giúp bạn có được bức tranh rõ ràng đó. Lập kế hoạch mà không đem lại hình ảnh đó là thất bại và không phải là lập kế hoạch theo đúng nghĩa của nó.

Khi triển khai PEP với một nhóm lớn, chúng tôi bắt đầu bằng phần định hướng, thường là mọi người ngồi quanh một chiếc bàn trong phòng họp. Tôi thường hỏi: “Ở đây có bao nhiêu người ngày nào cũng lập kế hoạch hành động?” Có lẽ khoảng nửa số người giơ tay. Số còn lại thậm chí còn không nghĩ tới kế hoạch hành động hàng ngày. Có lẽ chuyện danh sách những việc cần làm hàng ngày của họ thất bại là chuyện quá thường xuyên trong quá khứ, do đó, họ ngại phải thử lại lần nữa.

Đã bao giờ bạn bắt đầu một ngày với một danh sách những việc cần làm và kết thúc ngày hôm đó mà chẳng việc nào được hoàn thành không? Nếu có, bạn sẽ hiểu những người này cảm thấy như thế nào. Có nhiều lý do giải thích cho bản danh sách không được hoàn thành

đó. Có thể là vì bạn cố làm quá nhiều. Có thể bạn đã không cân nhắc tới những việc bất ngờ nảy sinh và thời gian bị tiêu tốn. Danh sách việc thường nhật có thể quá chung chung. Việc lập kế hoạch đúng có thể giải quyết ổn thỏa những vấn đề này. Nhưng thế nào là lập kế hoạch đúng?

Để có một ví dụ, hãy cùng tìm hiểu phải làm gì để tạo ra được một bộ phim. Có ba bước liên quan tới việc sản xuất một bộ phim: Tiền sản xuất, sản xuất và hậu kỳ. Trong ba bước đó, bước tiêu tốn thời gian nhất của việc làm phim là bước tiền sản xuất. Kịch bản chỉ là điểm khởi đầu. Tài liệu quan trọng nhất trong khâu tiền sản xuất là kịch bản phân cảnh, bản miêu tả chi tiết cho từng cảnh tạo nên bộ phim.

Hãy hình dung ra một tờ giấy chỉ có vài chiếc hộp rỗng, thi thoảng bạn còn có thể tìm thấy chúng dưới dạng màn hình ti vi. Những chiếc hộp này tạo thành khung cho mỗi một cảnh. Nghệ sĩ phác thảo đường nét thô để thể hiện điều được nhìn thấy ở mỗi thời điểm của bộ phim: người nào xuất hiện ở phân cảnh cụ thể nào; họ nói gì; quay cận cảnh hay quay xa; bố trí ánh sáng ở đâu; tiến trình từng bước một từ lần bấm máy này tới lần bấm máy khác; sự kết hợp của các lần bấm máy tạo thành một cảnh quay. Tất cả những điều đó tạo thành tổng thể lớn hơn – một bộ phim.

Tại sao lại phải dành nhiều thời gian và công sức cho kịch bản phân cảnh? Vì một trong những phần tốn kém nhất của việc làm phim là quay tại trường quay. Khi tiến hành sản xuất, với 200 người của đoàn làm phim đứng xung quanh, bạn chỉ muốn lãng phí thật ít thời gian và công sức, tiền bạc, chỉ cho mọi người biết đứng ở đâu, làm gì tiếp theo. Tiền sản xuất là để làm việc đó, chứ không phải sản xuất. Với hàng triệu đôla tiền đầu tư, khi có kế hoạch và sự chuẩn bị thích đáng để tiết kiệm thời gian và công sức, bạn không thể lãng phí thời gian.

Trong ngành công nghiệp điện ảnh, nhu cầu lập kế hoạch là nhu cầu cần thiết, và thủ thuật lập kế hoạch đã được "định nghĩa lại" để đáp ứng các nhu cầu đặc biệt của ngành công nghiệp đó. Tuy nhiên, trong kinh doanh cũng như trong các ngành công nghiệp nói chung, vẫn có kiểu lập kế hoạch hơi chiếu lệ, đặc biệt là việc lập kế hoạch cho các hoạt động thường ngày.

Hãy lùi một bước để nhìn lại từ chính công ty của bạn, bạn sẽ thấy hầu hết mọi người đều làm việc hàng ngày mà không có bất cứ bản kế hoạch chính thức nào cho công việc của mình. Chúng ta thấy mọi người vẫn làm việc mà chẳng có bất kỳ kịch bản hay kế hoạch tiền sản xuất nào, chỉ với một hi vọng duy nhất là đối phó với những tình huống tồi tệ trong suốt tám tiếng hoặc nhiều hơn thế nữa. Theo thuật ngữ của điện ảnh, họ "chạy máy" suốt các ngày trong tuần, máy quay lúc nào cũng bật, nhưng họ không biết phải nói gì, phải đứng đâu hay phải làm gì.

NHỮNG NGUYÊN TẮC LẬP KẾ HOẠCH

Lập kế hoạch bao gồm ba thành tố: Xác định thứ tự ưu tiên cho các nhiệm vụ, quản lý thời gian và tổ chức, sắp xếp tốt để dễ dàng thực thi kế hoạch. Khi bạn đã đọc đến chương này, bạn đã phải tổ chức, sắp xếp đủ tốt để triển khai các kế hoạch một cách dễ dàng. Hãy cùng nghiên cứu những thành tố khác.

Xác định thứ tự ưu tiên – Quản lý nhiệm vụ

Bạn không thể nói về việc lập kế hoạch mà không bàn luận về việc xác định thứ tự ưu tiên. Chắc chắn bạn đã nhận thấy sự thận trọng của tôi đối với vấn đề xác định ưu tiên. Chuyện xác định thứ tự ưu tiên được sử dụng để làm lý do ngụy biện cho việc không hành động đã trở thành chuyện quá thường xuyên. Và việc xác định thứ tự ưu tiên có thể tạo thành đống hỗn độn khi bạn phải đối mặt giữa những vấn đề quan trọng và những vấn đề cấp bách. Tuy nhiên, nếu bạn xao nhãng việc xác định thứ tự ưu tiên, đặc biệt là với khối lượng công việc như của chúng ta và áp lực thời gian căng thẳng mà chúng ta đang phải gánh chịu, bạn sẽ có nhiều khả năng thất bại.

Một người bạn đến từ đất nước Hà Lan của tôi đã miêu tả nó như thế này: Lập kế hoạch là hoạt động xác định thứ tự ưu tiên của bạn và sau đó quản lý thời gian để xử lý những việc ưu tiên đó. Để xác định được thứ tự ưu tiên, một người cần có bức tranh rõ ràng về những mục tiêu hay mục đích của họ, để sau đó so sánh những nhiệm vụ với những mục tiêu, mục đích đó. Bạn cần phải xác định xem những nhiệm vụ của bạn có thẳng hàng với những bước cần thiết để đạt được mục tiêu/mục đích bạn đặt ra không. Hãy xác định xem bạn có

phải là người thực hiện những nhiệm vụ ưu tiên này không hay chúng có thể, hoặc nên được chuyển giao cho người khác. Nếu bạn chuyển giao chúng, hãy theo dõi để biết chúng có được hoàn thành hay không.

Quản lý nhiệm vụ có thể là một công cụ đặc biệt hữu ích đối với những người ít có thời gian làm theo ý mình. Dịch vụ chăm sóc khách hàng hay nhân viên tư vấn và giao dịch viên ngân hàng là những ví dụ về những người mà nhiệm vụ của họ được "định hình" bởi những người liên lạc với họ. Quyền kiểm soát thời gian của riêng bạn càng ít, bạn càng cần phân biệt giữa những vấn đề rất giá trị với những vấn đề ít giá trị hơn.

Quản lý thời gian

Quản lý thời gian có thể được miêu tả như nghệ thuật sử dụng thời gian hiệu quả nhất. Khi bạn đã biết cần phải làm gì và làm như thế nào là tốt nhất (quản lý nhiệm vụ), bạn cần sử dụng thời gian tốt nhất để hoàn thành nó. Khi lập kế hoạch một ngày, một tuần, một tháng hoặc một năm, bạn nên xem xét tới những nhiệm vụ cần hoàn thành và nhân tố thời gian liên quan tới chúng. Quản lý thời gian thích hợp bao gồm:

- Cần thiết lập và sắp xếp những lịch trình vào những khoảng thời gian khác nhau trong ngày (công việc hàng ngày được nhóm lại với nhau như trả lời thư điện tử, lịch tuần như những cuộc họp đã được nhóm lại với cấp trên trực tiếp của bạn, lịch tháng cho quy trình khóa sổ cuối tháng,...)

- Sắp lịch cho chính sách mở cửa và đóng cửa trong ngày. Khi nào bạn cần thời gian không bị gián đoạn, ngắt quãng để tập trung?

- Cân nhắc tới nhịp sinh học của bạn khi sắp lịch cho những việc đòi hỏi sáng tạo. Thời điểm nào trong ngày là thời điểm bạn tràn đầy sinh lực nhất (tốt cho công việc đòi hỏi tính sáng tạo)? Thời điểm nào trong ngày bạn ít sinh lực nhất (phù hợp với những nhiệm vụ nhàm chán cần tập trung suy nghĩ ít hơn, như sắp xếp hồ sơ chẳng hạn)?

- Dành thời gian để lập kế hoạch, cả ngắn hạn và dài hạn. Việc lập kế hoạch hàng ngày có thể mất vài phút, lập Kế hoạch tuần và

tháng có thể phải mất hàng tiếng, và lập kế hoạch dài hạn cho cả năm có thể phải mất vài ngày để hoàn thành.

- Hệ thống lịch bạn sử dụng – lịch giấy hay lịch điện tử, loại lịch người khác có thể truy cập và chỉnh sửa được. Mọi người càng dễ dàng truy cập kế hoạch thời gian của bạn, bạn càng cần dành nhiều thời gian hơn để xác định thứ tự ưu tiên của mình. Thư ký của bạn có lên lịch các cuộc họp cho bạn không? Anh ta/Cô ta có biết rõ ưu tiên dành cho việc lập kế hoạch họp, thời gian im lặng, các nhiệm vụ thông lệ, và nhiều việc khác không? Kiểu lịch (xem hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng) cũng quyết định cách bạn nắm bắt thời gian.

- Cuối cùng, một phần quan trọng, không thể thiếu trong quản lý thời gian là phải bảo vệ thời gian của bạn!

Nếu bạn dành một nửa thời gian của bạn để lập kế hoạch, bạn sẽ làm nhanh gấp đôi.

—Ngạn ngữ Đức

Thời gian dành cho việc lập kế hoạch: Có đáng không?

Nếu bạn tăng thời gian lập kế hoạch của mình, có thể bạn sẽ giảm được thời gian dành cho những việc mang tính "thủ tục" và chạy vòng quanh chơi trò "đuổi bắt".

Hầu hết chúng ta đều phải làm việc nhiều giờ liền và làm việc vất vả. Tại sao chúng ta lại than phiền về việc bị lạc trong "những công việc thủ tục hành chính" chỉ chiếm từ 10% đến 25% thời gian làm việc của bạn (tùy theo công việc của bạn). Một người bình thường hoạt động trong ngành công nghiệp, trước khi tham gia khóa học PEP, thường dành không tới hai tiếng một tuần để lập kế hoạch cho công việc riêng của anh ta/cô ta. Nếu làm phép tính, bạn sẽ thấy như vậy tương đương với 18 phút một ngày – chỉ bằng thời gian bạn tắm một lần! Thế cũng được; đừng dừng bài tập lập kế hoạch hàng ngày đó (cũng đừng dừng tắm chỉ vì thế!). Nhưng hãy tiến thêm một bước để giảm thời gian dành cho những việc "thủ tục hành chính" và những việc gây gián đoạn. Hãy dành nhiều thời gian hơn cho việc lập kế hoạch!

QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH PEP

Có sáu mục lớn về lập kế hoạch được dạy trong chương trình PEP:

1. Kế hoạch ngày

2. Kế hoạch tuần

3. Kế hoạch thực thi dự án

4. Kế hoạch chiến lược

5. Đặt mục tiêu

6. Giá trị.

KẾ HOẠCH NGÀY

Tôi vừa mới nhắc tới lời than phiền về những bản kế hoạch hàng ngày. Thường thì, do những việc bất ngờ phát sinh, Kế hoạch ngày chỉ được hoàn thành một phần trước khi trở thành nỗi thất vọng lớn. Với nhiều người, dường như Kế hoạch ngày chỉ là một vật đáng ghét nhắc họ nhớ tới việc vẫn chưa được hoàn thành.

Trong khi đó, việc dành một chút thời gian mỗi ngày để lập kế hoạch cho các hoạt động của mình là rất cần thiết. Một số người thích làm việc này vào cuối ngày làm việc, trước khi về nhà; một số người lại thích làm việc đó vào buổi sáng, khi chưa có việc gì chen vào. Dù bạn chọn bất kỳ thời điểm nào để lập kế hoạch, bạn cũng có thể sử dụng cuốn lịch của mình ("nhật ký" theo cách gọi của người Anh) để viết lại những nhiệm vụ trong ngày của bạn.

Để việc lập Kế hoạch ngày trở thành một quá trình nhanh chóng và hiệu quả, tôi khuyên bạn nên tạo ra bản Kế hoạch ngày từ bản Kế hoạch tuần. Với một tài liệu lớn hơn trước mặt, bạn có thể chia công việc trong tuần thành những phần dễ quản lý có thể hoàn thành mỗi ngày và mỗi ngày làm việc là mỗi bước bạn hoàn thành Kế hoạch tuần, tháng, năm của mình.

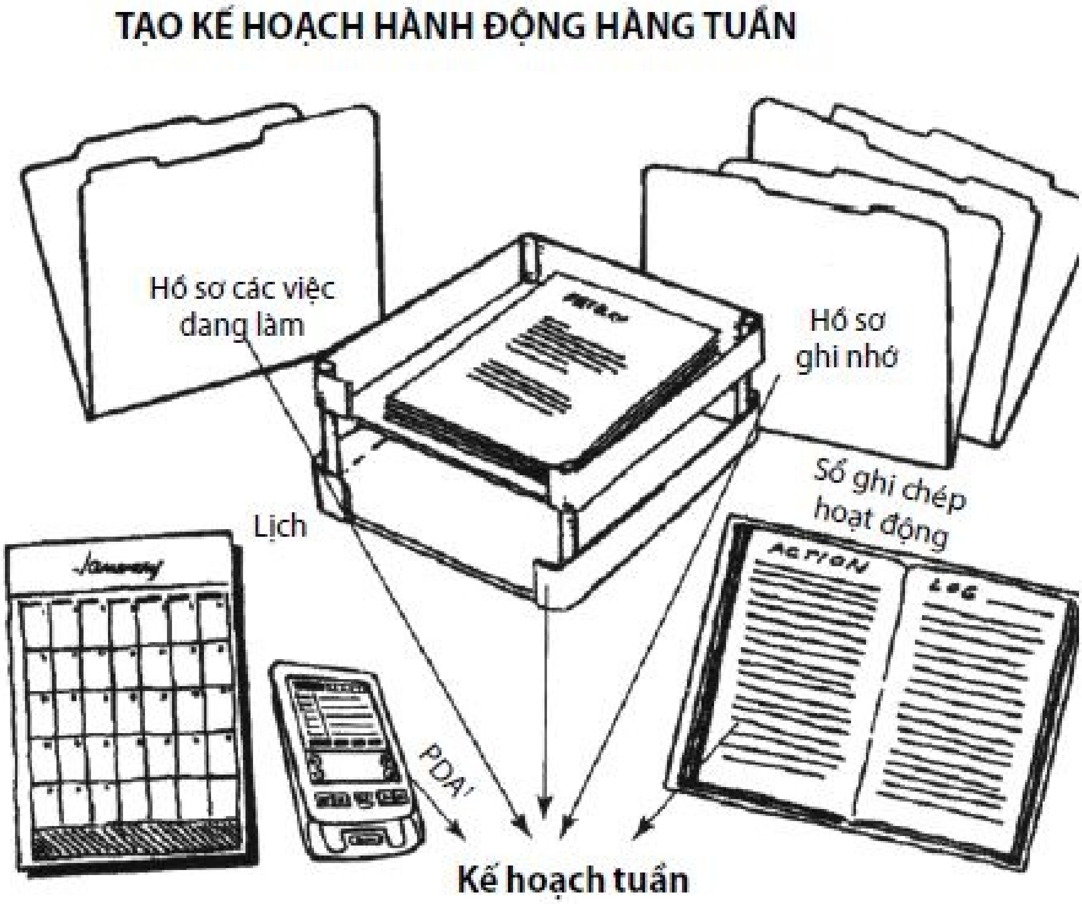
KẾ HOẠCH TUẦN

Mỗi tuần bạn nên kiểm tra tất cả những nguồn công việc của bạn (xem Hình 5.1). Với từ “nguồn công việc” ý tôi là tất cả những hồ sơ công việc đang làm của bạn, bao gồm các dự án; lịch ghi ngày đến hạn cùng những hoạt động đã được sắp lịch và những vật nhắc nhớ của bạn; hệ thống hồ sơ ghi nhớ của bạn dành cho những việc sẽ xuất hiện trong suốt tuần kế tiếp; những việc đang chờ xử lý (giỏ việc chờ xử lý và những hồ sơ chờ xử lý – bao gồm cả những hồ sơ điện tử như thư mục thư điện tử cho bất kỳ bức thư điện tử nào đang chờ trả lời trước khi bạn có thể hoàn thành nó); và bất cứ cuốn sổ ghi chép nào bạn sử dụng để ghi những việc cần phải làm.

Chẳng hạn, giả sử bạn đang đảm nhiệm tám dự án. Có thể hai trong số những dự án này chiếm phần lớn thời gian của bạn, và sáu dự án khác đang tiến triển với một chừng mực nhất định. Bạn còn có nhiều việc khác trong hộp chờ xử lý, bao gồm cả kế hoạch cho chuyến công tác, rồi lịch của bạn còn thể hiện sáu cuộc họp trong tuần này với những người đứng đầu những phòng ban khác và với khách hàng. Hồ sơ ghi nhớ của bạn gồm những việc bạn cần phải kiểm tra vào những ngày khác nhau để đảm bảo chúng sẽ được hoàn thành đúng thời hạn. Bạn còn bị bủa vây bởi rất nhiều mẩu giấy nhắc bạn nhớ những việc bạn cần phải làm. (Tốt hơn, bạn nên có một chương trình máy tính hoặc nên dùng một cuốn sổ để tập hợp tất cả những mẩu giấy nhớ này vào cùng một chỗ, thay cho vô số những mẩu giấy nhắc việc nhỏ). Nói cách khác, để nắm bắt được mọi việc bạn phải làm, bạn thực sự phải cần tới sự trợ giúp của hàng tá nguồn khác nhau. Tôi khuyên bạn nên lọc qua tất cả những nguồn này mỗi tuần một lần. Trong khoảng thời gian đó, hãy xác định thứ tự ưu tiên cho những việc này và hãy vạch ra Kế hoạch tuần của bạn.

TẠI SAO LẠI LÀ KẾ HOẠCH TUẦN?

Các sự kiện thường thay đổi nhanh chóng và thật không khả thi nếu hầu hết mọi người đều có thể lập hế hoạch chi tiết từ trước cho một tháng. Ngược lại, nếu một người chỉ lập kế hoạch trước cho một ngày thì không đủ thời gian để hoàn thành việc quan trọng. Vì thế, với hầu hết mọi người, kế hoạch tuần là kế hoạch hiệu quả nhất.



Hình 5.1. *Tạo kế hoạch theo tuần*

Hãy dành thời gian nhìn lại một lượt quyển lịch của bạn để xác định xem những việc đột xuất, những việc không nằm trong kế hoạch chiếm bao nhiêu thời gian của bạn. Trong đó có thể có việc do sếp giao phó vào thời điểm không thích hợp một chút nào trong ngày (hoặc tuần, hoặc tháng). Cũng có thể đó đơn giản chỉ là việc không lường trước được đòi hỏi sự quan tâm, chú ý của bạn, ngốn thời gian bạn định dành cho công việc khác. Dù thế nào, dù là từ đâu, từ ai thì cũng không thể phủ nhận được là ít nhất một phần thời gian trong ngày và trong tuần của bạn – có thể là 25%, mà cũng có thể là 50% – đã được dành cho những công việc kiểu này.

Bất kể thời lượng có thế nào, hãy lập kế hoạch cho các công việc trong tuần của bạn dựa trên lượng thời gian trung bình còn lại của bạn. Nếu một nửa thời gian của bạn được sử dụng cho những việc phát sinh, hiển nhiên bạn chỉ có thể lập kế hoạch cho 50% thời gian còn lại của mình. Bằng cách dành thời gian cho những việc bất ngờ

phát sinh – những việc thực sự không thể xác định được – bạn có thể duy trì được tính linh động của mình, nghĩa là bạn dành thời gian cho những việc mà bạn biết là sẽ xuất hiện (ngay cả khi bạn không biết trước đó là việc gì), và bạn không bị rơi vào tình trạng quá tải vì bạn thực sự đã sắp lịch một tuần cho những việc đáng ra phải mất một tuần rưỡi. Bạn đã lập kế hoạch cho những việc không nằm trong kế hoạch, và bạn có thể xác định phần thời gian còn lại trong tuần của bạn một cách rõ ràng, có chủ đích.

Bằng cách xác định và xếp thứ tự ưu tiên cho những công việc cần hoàn thành trong tuần tới, bạn có thể đơn giản hóa kế hoạch hàng ngày của mình. Xác định thứ tự ưu tiên cũng dễ dàng hơn. Nếu việc quan trọng, nó sẽ nằm trong Kế hoạch tuần của bạn. Nếu không, nó sẽ không xuất hiện ở đó. Bạn chỉ cần phải xác định thứ tự ưu tiên một lần, trong suốt quá trình lập Kế hoạch tuần của bạn. Lợi ích của việc lập kế hoạch này là bạn có thể nhìn thấy mọi việc trong một bối cảnh lớn hơn, do đó, bạn có thể đưa ra nhận định thực tế về lượng thời gian bạn có thể dành cho những dự án khác nhau. Bạn không cần phải thực hiện toàn bộ quá trình đưa ra quyết định mỗi lần bạn hoàn thành một nhiệm vụ, và việc đó tự nó cũng loại bỏ rất nhiều căng thẳng trong công việc của bạn. Việc chọn làm gì vào ngày cụ thể nào đó cũng trở nên đơn giản hơn. Tất cả những gì bạn cần làm là nhìn vào quyển lịch của bạn và ghi chú những câu nhắc nhớ bạn đã viết lại, những cuộc họp bạn đã lên lịch, và công việc bạn dự định thực hiện trong tuần tiếp theo. Bạn có thể lấy từ danh sách Kế hoạch tuần của bạn những nhiệm vụ bạn sẽ làm ngày hôm đó. Hình 5.2 thể hiện một bản mẫu Kế hoạch tuần.

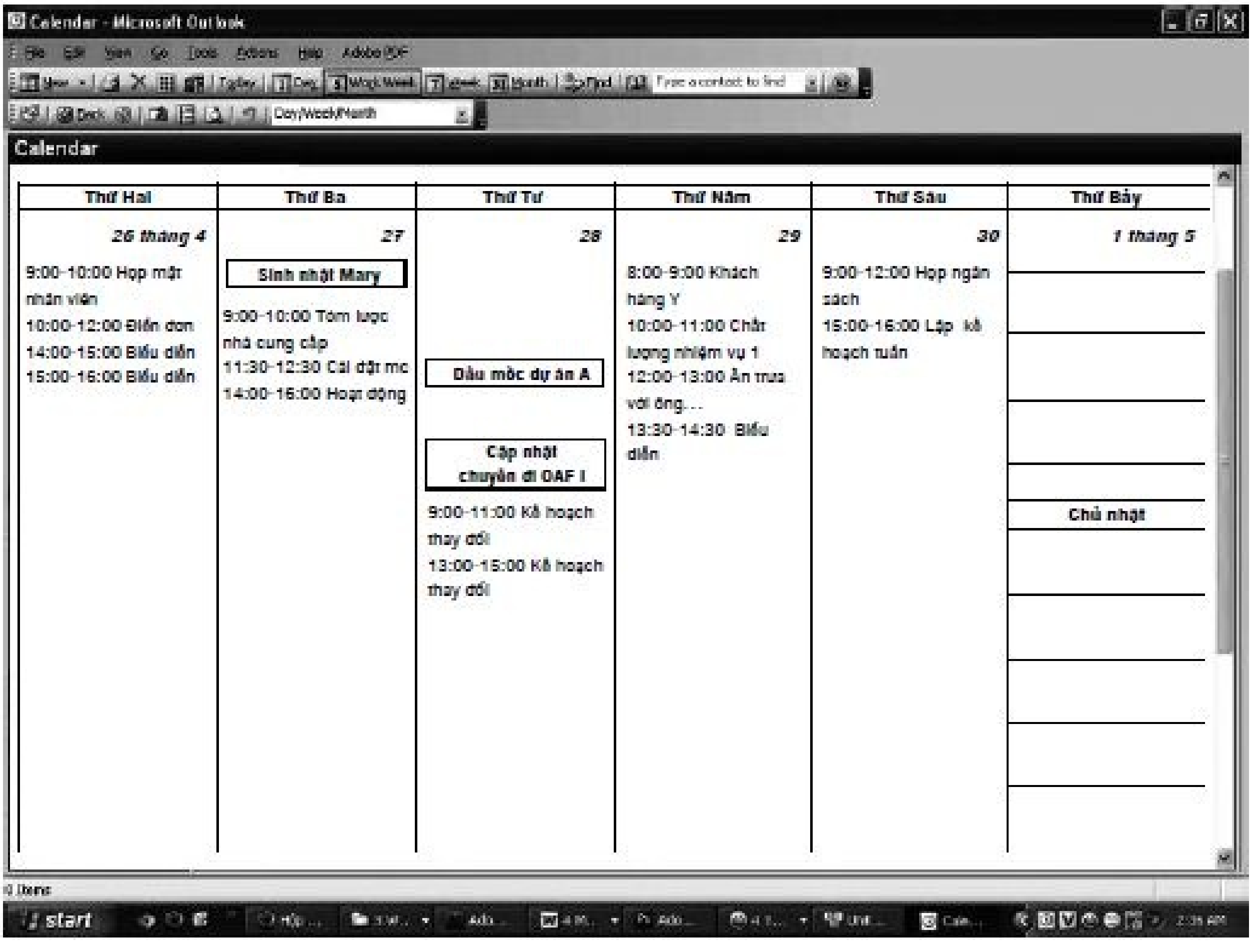
Thêm một lý do để lập kế hoạch hành động và tổng kết tuần (WRAP – Weekly Review and Action Plan)

Khi đối mặt với cuộc tấn công kéo dài và áp lực triền miên, hãy lùi lại – hãy đánh giá lại và hãy nhóm lại.

—Tôn Tử

Hầu hết chúng ta đều thường xuyên chịu áp lực phải hoàn thành công việc. Chuyện có quá nhiều việc cần làm hơn mức có thể làm trong một ngày hoặc một tuần là chuyện quá thường thấy. Chuyện đó chẳng bao giờ kết thúc.

Việc dành thời gian cuối tuần để lập kế hoạch cho tuần mới không chỉ khiến thời gian được lập kế hoạch hiệu quả, mà còn cho phép bạn thoát khỏi những áp lực và có cái nhìn mới về tình huống của mình.



Hình 5.2. *Mẫu bảng Kế hoạch tuần trong lịch*

Chúng ta thường không dành thời gian để nghiêm túc đánh giá lại công việc và cuộc sống của mình, nhưng chúng ta nên làm như vậy. Kế hoạch hành động và tổng kết hàng tuần của bạn không chỉ giúp bạn xác định điều bạn nên làm mà còn xác định cách thực hiện điều đó – thời gian để bạn suy nghĩ về tổng thể, để nhìn thấy bức tranh lớn hơn. Suy cho cùng, hầu hết các nhiệm vụ đều được hoàn thành với một kết quả cuối cùng lớn hơn trong tâm trí. Với suy nghĩ về kết quả cuối cùng đó, bạn có thể phân tích điều bạn cần làm (cần có, hoặc cần biết) để hoàn thành nhiệm vụ.

Chỉ mất một lúc để xác định điều gì nên làm trước nhất, thứ hai hoặc thứ ba. Nếu bạn sắp lịch các nhiệm vụ theo tuần, và lập kế hoạch

hàng ngày của mình dựa trên bức tranh lớn hơn mà bạn đã tạo ra đó, bạn không cần phải dành thời gian để nghĩ về việc bạn cần làm ngày này qua ngày khác, hoặc về việc bạn sẽ làm việc đó như thế nào. Bạn đã làm việc đó như một phần kế hoạch hàng tuần của bạn. Thay vào đó, bạn có thể tập trung vào công việc cần hoàn thành, và khi bạn hoàn thành, nhiệm vụ này sẽ kéo theo nhiệm vụ khác được hoàn thành (mà không cần phải nghĩ tới nó).

Dù bạn thích lịch hay công cụ sắp lịch nào, hãy tìm một thứ có chức năng nhìn-tổng-quan-cả-tuần. Để kể tên một vài lựa chọn hiện có hiện nay, bạn có thể sử dụng hệ thống lịch giấy; nếu bạn là một tập đoàn, hẳn bạn sẽ có Windows Outlook, hoặc Lotus Notes, bất cứ loại phần mềm nào cho màn hình máy tính, hoặc một thiết bị sắp xếp điện tử. Nếu tất cả những nhiệm vụ trong Kế hoạch tuần của bạn có thể vừa khít trong phần hiển thị lịch tuần của bạn, thì sẽ giảm khả năng có việc quan trọng nào đó bị bỏ sót. Hình 5.3 thể hiện bảng Kế hoạch tuần mẫu.

MẪU KẾ HOẠCH TUẦN

Tên:_____________

Tuần bắt đầu:______

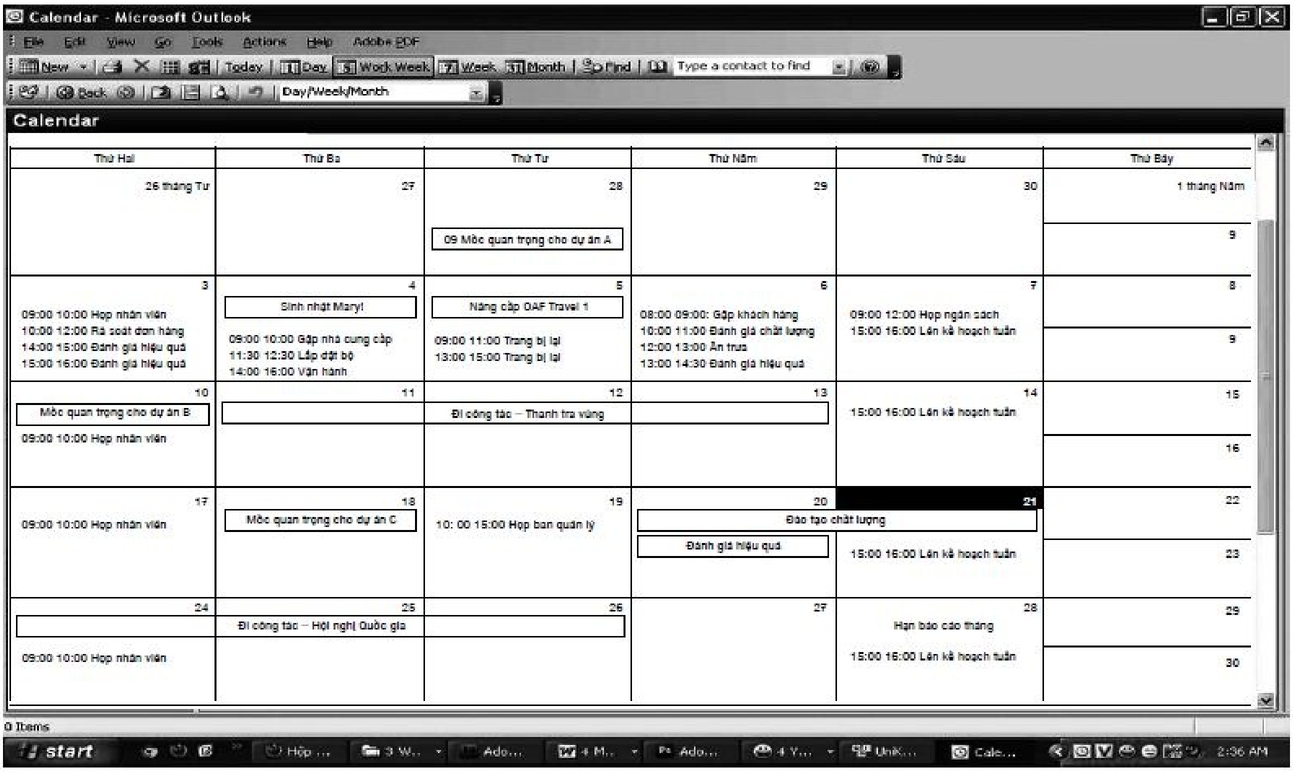
<table>
<tr><td>Thứ Hai</td><td rowspan="4">Kế hoạch tuần (Tham khảo hồ sơ việc đang làm, khay việc đang chờ xử lý, lịch, hệ thống hồ sơ ghi nhớ)
1.
2.
3.
…</td></tr>
<tr><td>Thứ Ba</td></tr>
<tr><td>Thứ Tư</td></tr>
<tr><td>Thứ Năm</td></tr>
<tr><td>Thứ Sáu</td><td rowspan="2">Những hoạt động không nằm trong kế hoạch được thêm vào trong tuần
1.
2.
…</td></tr>
<tr><td>Thứ Bảy</td></tr>
</table>

Hình 5.3. *Mẫu bảng Kế hoạch tuần*

Sẽ rất hữu dụng khi sử dụng lịch điện tử theo đúng chức năng của nó để nhìn công việc của bạn từ một khung thời gian lớn hơn đơn vị tuần. Với những công cụ như Microsoft Outlook và Lotus Notes, bạn có thể dễ dàng chuyển từ lịch này sang lịch khác, điều đó giúp bạn đưa ra quyết định tốt nhất có thể trong quá trình lập kế hoạch cũng như thực thi kế hoạch của bạn.

Thường thì những quyết định liên quan tới Kế hoạch tuần cũng có thể bị ảnh hưởng bởi cái nhìn tổng quan theo tháng, hoặc có thể là cái nhìn tổng quan theo ngày. Nhìn vào những loại lịch khác nhau này bạn có thể đưa ra những quyết định hoạch định tốt nhất. Tính linh động của những “hình chiếu kế hoạch”, với bất kỳ mức độ chi tiết nào

một người cần để đưa ra những quyết định hoạch định tốt nhất bằng cách di chuyển những bản kế hoạch đó, cần được củng cố bất kể đó là Kế hoạch ngày, Kế hoạch tuần hay Kế hoạch tháng. Hình 5.4 là mẫu Kế hoạch tháng.



Hình 5.4. *Mẫu Kế hoạch tháng*

Vậy điểm mấu chốt của toàn bộ quá trình lập Kế hoạch tuần là gì? Đó là thời điểm để bạn có cái nhìn tổng quan về công việc của mình. Đó là thời gian để bạn tự tổ chức, sắp xếp và chuẩn bị cho tuần mới. Đó là thời điểm để bạn duy trì tình trạng có tổ chức sắp xếp của mình. Đó là khoảng thời gian để bạn lùi lại, đánh giá lại và nhóm các việc lại với nhau. Đó là thời gian để bạn xác định mục tiêu, mục đích và giấc mơ, đồng thời đặt chúng vào tiến trình hành động.

Trong cuốn sách *Lập kế hoạch dự án* (Project Planning), tác giả Frank Bettger, một trong những nhà kinh doanh có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20, đã gọi khoảng thời gian lập Kế hoạch tuần của ông là "ngày tự tổ chức sắp xếp". Ông đã nói:

> *Thật ngạc nhiên với khối lượng công việc tôi có thể hoàn thành khi tôi dành thời gian cho việc lập kế hoạch, và chẳng có gì*

đáng ngạc nhiên khi tôi chỉ hoàn thành được rất ít việc khi không lập kế hoạch. Tôi thích làm việc theo đúng lịch trình trong bốn ngày rưỡi để đạt được điều gì đó hơn là lúc nào cũng làm việc mà chẳng đạt được điều gì.

ĐỊNH HÌNH NHẬT KÝ – QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH THÁNG CHO NHỮNG NGƯỜI QUẢN LÝ CẤP CAO

Bạn của tôi cùng với người cộng sự từ nước Anh, Jay Hurtwitz, đã làm việc với những người quản lý cấp cao nhất của những tập đoàn lớn nhất nước Anh và đã thiết kế ra một quy trình lập kế hoạch đạt tỉ lệ thành công cao mà ông gọi là Định hình nhật ký. Như một phần của quy trình lập kế hoạch, Jay yêu cầu những người quản lý cấp cao sắp xếp lịch của họ mỗi tháng một lần, thường là vào giữa tháng cho tháng tiếp theo. Lập Kế hoạch tháng thích hợp hơn với những người quản lý cấp cao vì họ thường đặt trước những cuộc hẹn quan trọng trong lịch và không quan tâm tới những vấn đề về hoạt động thường ngày bất ngờ xuất hiện.

Đây là điều ông đã yêu cầu các quản lý cấp cao thực hiện:

1. Lấy một tờ giấy trắng và tạo mẫu như sau:

2. Liệt kê không quá 8 hoạt động lớn chiếm 100% thời gian của bạn. Chẳng hạn:

3. Quản lý cuộc họp nhóm

4. Quản lý những người báo cáo trực tiếp

5. Vấn đề nhân sự

6. Ngân quỹ

7. Những chuyến “viếng thăm” bất thường, tham quan chi nhánh,

thăm khách hàng

8. Khay đựng công văn đến

9. Công việc dự án

10. Những việc khác.

11. Khi các hoạt động đã được liệt kê, hãy ước lượng lượng thời gian hiện tại bạn dành cho mỗi loại hoạt động. Hãy ghi lại các con số phần trăm (thời gian) đó vào cột Hiện tại. Đừng lo lắng nếu các con số ước lượng của bạn lên tới 100% trong lần đầu. Chỉ cần bạn can đảm. Sau khi bạn đã ghi lại các con số phần trăm chân thực bên cạnh mỗi hoạt động, hãy điều chỉnh chúng nếu cộng chúng lại với nhau không bằng 100%.

12. Hãy tự hỏi bản thân nếu có khía cạnh nào trong công việc của bạn mà bạn cảm thấy cần phải thực hiện, nhưng lại không có trong danh sách của bạn (chẳng hạn như thời gian suy nghĩ, thời gian tổng kết hay thời gian lập kế hoạch). Hãy thêm nó vào danh sách.

13. Hãy xem bạn có thể sử dụng thời gian của mình trong tương lai như thế nào là lý tưởng nhất. Chẳng hạn:

14. Nếu có một việc được bổ sung trong bước thứ 4, hãy bắt đầu với việc đó. Bạn muốn dành bao nhiêu thời gian của mình cho hoạt động đó? Hãy ghi lại con số phần trăm đó vào cột Tương lai.

15. Hãy xem xét các hoạt động khác và thời gian dành cho hoạt động đó rồi viết những con số đó vào cột Tương lai.

16. Hãy thực tế. Nếu hiện tại bạn đang dành 25% thời gian của mình cho việc quản lý các cuộc họp nhóm, nhưng lại viết 0% cho việc đó trong cột Tương lai, nghĩa là bạn đang không thực tế. Hiện diện ở những cuộc họp quản lý nhóm có lẽ nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

17. Hãy khoanh những khoảng thời gian trong lịch của bạn cho tháng tiếp theo (hoặc tháng sau đó nữa nếu bạn đã lên lịch cho cả tháng tiếp theo rồi) đối với những hoạt động có lượng phần trăm thời gian ở cột Tương lai lớn hơn ở cột Hiện tại. Điều này giúp đảm

bảo bạn chắc chắn dành thời gian cho những việc này và chắc chắn sẽ tạo ra khác biệt.

Đừng khoanh thời gian cho tất cả các hoạt động của bạn. Điều đó chỉ làm cho cuốn nhật ký của bạn quá cứng nhắc, và không tạo tính linh hoạt, nhanh nhạy cho những sự kiện đang phát triển.

Bí mật của việc tiến về phía trước nằm ở việc bắt đầu. Bí mật của việc bắt đầu nằm ở việc chia những nhiệm vụ phức tạp và rối rắm thành những nhiệm vụ nhỏ có thể quản lý được, sau đó bắt đầu việc nhỏ trước.

—Mark Twain

KẾ HOẠCH THỰC THI DỰ ÁN

Cùng với quá trình lập Kế hoạch tuần mà chúng ta vừa mới thảo luận, chúng ta hãy cùng tìm hiểu kỹ hơn về một loại kế hoạch khác được gọi là Kế hoạch dự án.

Chúng ta đã chạm tới vấn đề tạo ra tập hồ sơ việc đang làm của bạn và cách những hồ sơ này có thể thể hiện được những mục tiêu cơ bản cũng như những dự án bạn đang triển khai. Mỗi hồ sơ có thể thể hiện hàng trăm giờ làm việc trong một khoảng thời gian dài, và có thể khá phức tạp.

Đã bao giờ bạn nghe thấy câu hỏi: “Ăn thịt một con voi như thế nào?” chưa? Một người bạn đã từng nói với tôi: “Thì ăn với nước xốt cà chua nấm.” Tuy nhiên câu trả lời là ăn từng miếng một, và đây chính là một bí mật để tăng năng suất. Nếu bạn dành thời gian để chia nhỏ những hoạt động lớn hơn, phức tạp hơn thành những nhiệm vụ chi tiết, có thể xử lý được – bằng cách lập kế hoạch chiến lược và chiến thuật – bạn sẽ tăng được năng suất cá nhân, dù bạn đang nói tới những mục tiêu, mục đích đa nhiệm ngắn hạn hay dài hạn. Tôi không thể quá nhấn mạnh tầm quan trọng của khái niệm này khi nói tới vấn đề năng suất và việc hoàn thành công việc cũng như mục tiêu trong đời.

Gỡ rối từng chút, từng chút một.

—Aesop

Nhìn chung hầu hết chúng ta đều biết mình cần phải làm gì. Quả thực, theo kinh nghiệm của tôi, chúng ta dành quá nhiều thời gian của mình để xem xét điều chúng ta cần làm, suy nghĩ về cách làm điều đó, và trở nên bận rộn với những chi tiết của công việc liên quan – chẳng việc nào trong số những việc đó có thể giúp bạn hoàn thành công việc.

Tuy nhiên, lập Kế hoạch dự án là quá trình tạo ra kịch bản phân cảnh cho từng mục tiêu trong công việc và cuộc sống của chúng ta. Tất cả chúng ta đều đã quen thuộc với khái niệm lập Kế hoạch dự án nói chung. Có thể kể ra một ví dụ là ngân sách hàng năm cho một công ty hoặc một bộ phận, và những mục tiêu đặt ra để đạt được ngân sách đó. Giai đoạn tiền sản xuất trong quá trình làm một bộ phim có thể xem là một Kế hoạch dự án. Trên thực tế, giai đoạn tiền sản xuất, hay quá trình tạo ngân sách, được hình thành từ rất nhiều Kế hoạch dự án cá nhân. Tất cả những mục tiêu và mục đích, cả cá nhân và tổ chức, mà chúng ta vẫn nỗ lực hàng ngày, cũng như những hành động cá nhân để hoàn thành những mục tiêu đó đều có thể gọi là Kế hoạch dự án. Định nghĩa yêu thích của tôi (từ một người đồng nghiệp của tôi ở nước Anh, Ron Hopkins) về dự án là:

> *Một loạt những điểm hành động được kết nối với nhau, khi nào các điểm được hoàn thành, sẽ đem lại một kết quả hoặc một mục tiêu cụ thể, rõ ràng.*

Mỗi mục tiêu, mục đích của bạn đều nên có một Kế hoạch dự án của riêng nó.

Kịch bản phân cảnh (Kế hoạch dự án) là một bộ những bức tranh tinh thần rõ ràng của mỗi hành động cụ thể cần thiết để đưa bạn từng bước hướng tới hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Việc chia nhỏ Kế hoạch dự án giúp bạn xác định cách thực hiện nó tốt nhất, với nguồn lực nào, hệ quả ra sao, phải tốn bao nhiêu thời gian, phải thực hiện với ai, và có liên quan với những dự án hoặc những hoạt động cũng cần hoàn thành khác như thế nào.

Nếu hoàn thành, hồ sơ công việc đang làm của bạn sẽ thể hiện từng mục tiêu công việc của bạn. Một Kế hoạch dự án có thể được

vạch ra và đặt vào mỗi hồ sơ trong số hồ sơ việc đang làm của bạn. Hạn chót cho những nhiệm vụ cần phải được ghi lại, cùng với tên người chịu trách nhiệm cho nhiệm vụ đó. Kế hoạch dự án thúc đẩy bạn làm những việc cần thiết để hoàn thành mục tiêu của mình vì bạn đã mường tượng ra chúng một cách rõ ràng và đã phân tích những việc cần thiết để hoàn thành chúng. Nếu được xác định chi tiết thì các nhiệm vụ đều có thể được hoàn thành trong khoảng thời gian ngắn, và việc hoàn thành mỗi nhiệm vụ đó sẽ là một chuỗi tiến triển liên tiếp tới mục tiêu lớn hơn.

Khi lập Kế hoạch tuần của mình, bạn tổng kết lại mỗi một Kế hoạch dự án hồ sơ việc đang làm của bạn và lựa chọn những nhiệm vụ cần làm trong tuần tới. Bạn không cần phải xác định đi xác định lại cần hoàn thành việc nào trong dự án đó, vì phần việc đó trong quá trình lập kế hoạch đã được hoàn thành rồi. Bạn sẽ biến Kế hoạch tuần của mình thành một quá trình hiệu quả, tốc độ thực sự hoàn thành được điều bạn dự định thực hiện.

Một bản Kế hoạch dự án mẫu được thể hiện trong Hình 5.5.

TIÊU CHÍ CHO VIỆC LẬP KẾ HOẠCH DỰ ÁN

Bạn có thể sử dụng một vài tiêu chí sau để xác định công việc bạn cần hoàn thành có cần lập Kế hoạch dự án không:

- Nó phức tạp
- Nó có vẻ khó
- Nó liên quan tới vài nhân viên
- Nó là một hoạt động mới
- Có vài hạn chót quan trọng
- Bạn đang đối mặt với những thay đổi.

BẢN ĐỒ THỰC THI

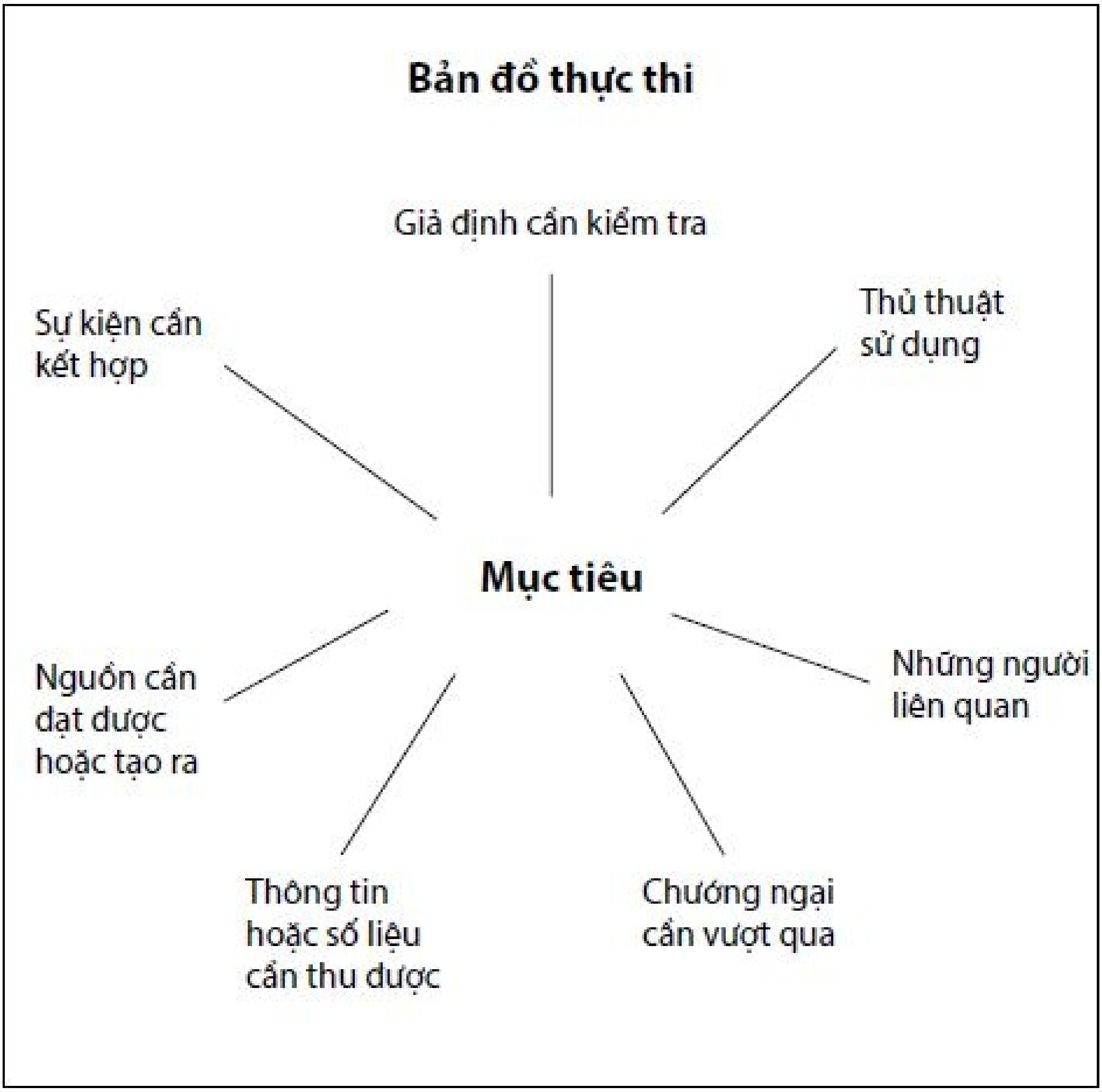
Đôi khi bạn cũng cần phải dành thời gian suy nghĩ tới thiết kế của một bản Kế hoạch dự án vì bạn có thể tìm ra các bước thực thi. Bản đồ thực thi (Hình 5.6) giúp xác định những nhân tố quan trọng trong Kế hoạch dự án, tạo ra những ý tưởng liên quan trong quá trình chảy-tự-do, làm bật ra những suy nghĩ có thể nằm ẩn mình đâu đó.

Mẫu kế hoạch thực thi dự án				
Tên dự án: Sổ tay hướng dẫn thủ tục văn phòng				
Mục tiêu: Để phát triển những thủ tục nhận được sự ủng hộ của cả nhân viên và người quản lý vào nửa đầu năm nay.				
Hành động	**Số giờ ước lượng**	**Những người liên quan**	**Ngày dự kiến hoàn thành**	**Ngày hoàn thành thực tế**
1. Tập hợp các thủ tục hiện hành	2	Trợ lý	15/1	
2. Thành lập một nhóm để xem xét những thủ tục hiện tại và những thay đổi cần thiết.	4	Mình	20/1	
3. Nhóm thực hiện xem xét các thủ tục và đưa ra những đề xuất gợi ý.	1	Nhóm thực hiện	5/2	
4. Đọc và tổng hợp những đề xuất gợi ý.	3	Mình	15/2	
5. Xem xét (cố vấn pháp luật).		Cố vấn	20/2	
6. Gửi bản thảo để lấy ý kiến đóng góp của những người quản lý.		Người đọc	1/3	
7. Biên tập, chỉnh sửa lần cuối.	3	Mình	5/3	
8. Giám sát sản xuất*.	1	Trợ lý	15/3	
9. Viết Kế hoạch dự án cho chiến dịch PR nội bộ để khuyến khích sử dụng.	1	Mình	20/3	
10. Phân phối sổ tay hướng dẫn.	2	Trợ lý	20/4	
Hạn chót: 1/5				
* Nhóm thực hiện được phân công nên phát triển kế hoạch thực thi dự án riêng của họ để chia nhỏ nhiệm vụ này ra.				

Hình 5.5. *Mẫu kế hoạch thực thi dự án*

Những thành tố chính của bản đồ thực thi là:

- Động não về tất cả những thành tố của nhiệm vụ
- Xác định những thành tố quan trọng để thành công
- Nhóm các ý tưởng vào các nhóm
- Tích hợp những thành tố này vào kế hoạch thực thi.



Hình 5.6. *Bản đồ thực thi*

Lập kế hoạch trong Microsoft Outlook/Lotus Notes

Cả Outlook và Lotus Notes đều cung cấp tính năng lập Kế hoạch dự án. Bạn có thể dễ dàng tạo ra một danh sách nhiệm vụ trong chính Outlook hoặc Lotus Notes tích hợp với lịch. Bằng cách tạo ra một mục mới với tên của dự án và với một danh sách những nhiệm vụ có hạn chót được ghi lại trong lịch, bạn đã có một công cụ tuyệt vời để theo dõi các Kế hoạch dự án của mình.

Bạn cũng có thể xem những nhiệm vụ này thông qua lịch nếu được sắp xếp, cũng như xem tất cả những nhiệm vụ mở bằng cách nhìn qua một mục.

Thuận lợi là điều hiển nhiên nhìn thấy. Tích hợp với lịch và có thể kết nối với tin nhắn thư điện tử cũng như những tài liệu có liên quan tới kế hoạch vào những nhiệm vụ cụ thể khiến việc thực thi nhiệm vụ trở nên đơn giản hơn.

LẬP KẾ HOẠCH TRÊN MÁY TÍNH

Tôi lập kế hoạch trên máy tính. Tôi sử dụng ứng dụng phần mềm thông tin cá nhân để việc lập Kế hoạch dự án được đơn giản.

Tôi có thể thêm một nhiệm vụ vào bản Kế hoạch dự án, cùng với ngày cần hoàn thành và tên của người chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ. Bằng cách này tôi chỉ cần phải viết thông tin một lần, nhưng vẫn có thể tìm kiếm nó bằng nhiều cách – tìm kiếm theo ngày, theo tên Kế hoạch dự án, theo tên người chịu trách nhiệm, hoặc bất cứ cách nào thuận tiện nhất cho tôi vào thời điểm đó.

Tôi có thể lập Kế hoạch tuần của mình một cách nhanh chóng bằng cách kéo lên kéo xuống danh sách nhiệm vụ hoàn thành của mình và chuyển những nhiệm vụ tôi sẽ thực hiện trong tuần tới vào mục “Kế hoạch tuần”. Chính mục Kế hoạch tuần này là mục tôi xem thường xuyên nhất. Chẳng hạn, khi tôi viết điều này, máy tính của tôi đang theo dõi 1.568 nhiệm vụ mà tôi phải làm. Tôi biết điều đó vì máy tính của tôi nói cho tôi biết tôi có bao nhiêu nhiệm vụ cần phải hoàn

thành.

Xin được nhắc lại câu hỏi một lần nữa, tại sao tất cả những điều này lại rắc rối? Là vì tất cả chúng ta đều muốn thành công? Trong cuốn sách *Think and Grow Rich*[(1)], tác giả Napoleon Hill đã nghiên cứu Andrew Carnegie, Henry Ford và những người khác. Một trong những điểm chung của những người thành công này là họ đều là những người lập kế hoạch tỉ mẩn. Tất cả những người đó đều biết điều họ muốn hoàn thành, đều dành thời gian để xác định cách hoàn thành mục tiêu của họ và đều làm việc cho tới khi họ thực sự đạt được điều đó. Đó là hình mẫu mà tất cả chúng ta đều cần noi theo.

Sắp xếp lịch Microsoft Outlook/Lotus Notes

Chức năng sắp xếp lịch của Microsoft Outlook và Lotus Notes rất tiện dụng. Chức năng xếp lịch cho phép sắp xếp các nhiệm vụ thông lệ, những công việc lặp đi lặp lại, đem lại cái nhìn tổng quan tốt hơn về kế hoạch nhờ khả năng xem lại kế hoạch theo nhiều cách khác nhau. Những ứng dụng này có cả chức năng nhắc cuộc hẹn bằng tiếng nói.

Bạn cũng có thể gắn kết những nhiệm vụ cũng như những tài liệu đính kèm vào lịch. Hơn nữa, ở nhiều công ty, còn có thể nhìn thấy lịch của người khác thông qua cả hai ứng dụng, điều này rõ ràng không thể thực hiện đối với hệ thống lịch bằng giấy. Nó đặc biệt hữu dụng khi bạn tổ chức các cuộc họp.

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Với Kế hoạch ngày, Kế hoạch tuần và Kế hoạch dự án chúng ta đã xác định được các bước chiến thuật cần thiết để hoàn thành công việc. Nhưng câu hỏi còn lại là bạn có hoàn thành việc đáng ra bạn phải hoàn thành không? Bạn có chọn đúng dự án để thực hiện hay không? Bạn có cái nhìn dài hạn trong đầu không? Các dự án có dựa trên những đánh giá hợp lý về nơi bạn nên hướng tới không? Đó có phải là những nỗ lực sẽ đưa bạn tới nơi bạn muốn theo cách hiệu quả và năng suất nhất không? Bạn có nguồn lực để thực hiện những kế hoạch ấn tượng này không, hay có thể sử dụng những nguồn lực đó thông minh hơn không?

Chiến lược được gói gọn trong các mục tiêu, và cuối cùng điều gì là quan trọng đối với công ty hay với bạn. Nếu không có tầm nhìn dài hạn rõ ràng, thì bất kể việc gì bạn có thể hoàn thành được trong ngày hay trong tuần, trong năm hay trong suốt một đời cũng không thể đưa bạn tiến đủ xa hoặc đem lại giá trị đủ lớn cho bạn.

Bạn phát triển một chiến lược như thế nào? Đây đơn giản là một chủ đề của một cuốn sách. Trước tiên bạn cần phải đề ra được các mục tiêu bạn muốn đạt được. Những mục tiêu này phải được định hướng bởi tầm nhìn cũng như những nhu cầu của khách hàng. (Chúng ta sẽ bàn thêm về điều này trong phần sau của chương này, phần "Mục tiêu" và "Giá trị"). Bạn đang ở đâu so với những mục tiêu này? Làm thế nào để bạn đi từ nơi bạn đang đứng tới nơi bạn muốn đứng? Bạn cần phải làm việc với những nguồn lực nào (tài chính, nhân sự, thời gian, hiểu biết, kinh nghiệm, những người đã từng giải quyết những vấn đề bạn phải đối mặt khi hoàn thành mục tiêu của mình,...)? Cách tận dụng những nguồn lực hiện có tốt nhất để tới được nơi bạn muốn tới là gì? Hãy cho bản thân một định hướng. Hãy xem xét những biến số. Hãy nghĩ tới chiến lược của bạn càng sâu xa càng tốt.

Lập kế hoạch chiến lược, như tôi tổng kết, là một công cụ cho bất cứ cấp độ công việc nào. Bất cứ mục tiêu nào cũng nên có một chiến lược riêng để hoàn thành nó. Chiến lược tổng quan của một hoạt động nên được sử dụng để định hướng cho cá nhân trong quá trình phát triển chiến lược riêng của anh ta/cô ta. Với một chiến lược đúng đắn, việc xác định thứ tự ưu tiên để thực hiện là việc dễ dàng. Việc tạo lập các thành phần – lý do hồ sơ việc đang làm cần được tạo ra và lý do những hồ sơ việc đang làm này cần một dự án – cũng trở nên dễ dàng hơn nhiều. Câu hỏi đặt ra lúc này là lập chiến lược gì?

Nếu bạn không biết bạn đang đi đâu, thì không có con đường nào có thể đưa bạn tới được đó.

—Vô danh

MỤC TIÊU

Chiến lược được xây dựng dựa trên các mục tiêu. Nếu bạn vẫn

chưa đặt ra các mục tiêu cuối cùng, sao bạn có thể biết được đâu là chiến lược thích hợp?

Có thể định nghĩa mục tiêu là mục đích hoặc chủ đích lớn – là nơi hướng tới của mọi hành động, mọi nỗ lực.

Khi thiết lập mục tiêu quan trọng, chúng ta sẽ tập trung sự chú ý vào đó. Sự quan tâm, tập trung có trọng điểm sẽ giúp tăng năng suất – nghĩa là nhiều việc quan trọng hơn sẽ được hoàn thành.

Mục tiêu cần được xác định rõ ràng, tốt hơn hết là được viết ra. Viết buộc bạn phải làm rõ suy nghĩ của mình.

Xác định và đặt ra mục tiêu là một phần quan trọng của quá trình lập kế hoạch PEP. Là một nhân viên kinh doanh, có thể bạn sẽ có những mục tiêu liên quan tới tài chính như đạt được một khoản hoa hồng nhất định trong năm. Có thể bạn còn có những mục tiêu khác như: Trở thành giám đốc kinh doanh, lọt vào top 10 người kinh doanh giỏi nhất,... Mỗi một mục tiêu cần phải xác định cụ thể, có một chiến lược được thiết kế riêng, có một Kế hoạch dự án được viết ra cụ thể và phải được theo dõi chi tiết từng ngày, từng tuần.

Chắc chắn bạn sẽ nắm giữ nhiều vai trò khác nhau trong công việc của mình. Giám đốc Marketing, trưởng ban tín dụng, thành viên hội đồng XYZ, trưởng nhóm – tất cả những việc này đều được xem là vai trò bạn nắm giữ. Mỗi vai trò lại có những mục tiêu cụ thể riêng. Hãy xác định những vai trò khác nhau mà bạn nắm giữ trong công việc của mình và hãy xác định những mục tiêu bạn dành cho mỗi một vai trò đó (hãy xác định rõ những mục tiêu này với những người bạn làm việc cùng hoặc với những người bạn làm việc cho họ).

Điều nguy hiểm hơn đối với hầu hết chúng ta không phải là mục tiêu chúng ta đặt ra quá cao và chúng ta không đạt được, mà là nó quá thấp và chúng ta có thể đạt được.

—Michelangelo

MỤC TIÊU CÁ NHÂN

Chúng ta ai cũng quen một người lúc nào cũng nói về những điều viển vông, chẳng hạn như từ bỏ tất cả và chuyển tới Tahiti[2]. Giả sử có một người đã huyên thuyên nhiều năm liền về việc chuyển tới Tahiti nhưng lại không hề có ý định đó. Việc đó quá tốn kém, người đó chẳng bao giờ có thời gian hay tiền bạc, hoặc công việc/ những trách nhiệm cá nhân của người đó ngốn hết mọi khoảnh khắc trong cuộc sống của anh ta/cô ta. Thật buồn là có quá nhiều người sống mà không nhận ra giấc mơ của mình.

Ít nhất là trong ví dụ này, người được kể cũng có một giấc mơ, nhưng người sở hữu giấc mơ đó lại không biết làm thế nào để đạt được nó. Có thể nó quá khó khăn. Có thể giấc mơ quá viển vông – nó không bao giờ có thể trở thành một mục tiêu được xác định cụ thể với những mốc thời gian thực tế.

Hạnh phúc cá nhân là một phần không nhỏ liên quan tới việc vạch ra và nỗ lực để đạt được những mục tiêu cá nhân.

Trong công việc của tôi, tôi nhận thấy mọi người thường đặt ra các mục tiêu nghề nghiệp, hoặc vì họ bị sếp bắt buộc, hoặc vì cuộc sống đã dạy cho họ một bài học là nếu nọ không có một ý tưởng khá rõ ràng về điều họ cần hoàn thành trong công việc của họ thì họ sẽ không thể hiện được mình xứng đáng với đồng lương nhận được. Nguyên tắc đó áp dụng với cuộc sống cá nhân của một người không hẳn đã đúng. Hiển nhiên đó là một điều đáng xấu hổ vì cuộc sống quan trọng hơn công việc nhiều.

Để đạt được sự rõ ràng trong các mục tiêu cá nhân của bạn, hãy sử dụng gợi ý của Stephen Covey trong cuốn *Bảy thói quen của người thành đạt* (The seven Habits of Highly Effective People) và xác định các vai trò riêng của bạn: Vai trò làm mẹ, làm chị, làm vợ, làm hội trưởng hội phụ huynh, vai trò nghệ sỹ, vai trò bạn thân nhất,... Chắc chắn là mỗi một vai trò này đều có những mục tiêu khác nhau. Có mục tiêu ngắn hạn, có mục tiêu cả đời. Khi bạn bắt đầu quá trình này, bạn sẽ thấy cuộc sống khá phức tạp. Chỉ riêng việc ghi lại những mục tiêu của bạn đã là một thành tích quan trọng rồi! Chúng ta thậm chí còn không bàn tới hàng trăm những chi tiết liên quan tới việc đạt được những mục tiêu đó.

Dù là riêng tư hay công việc thì mục tiêu cũng có chức năng như những ngọn đèn định hướng, chỉ đường. Chúng chiếu ánh sáng lên

những đích đến quan trọng nhất và cung cấp cho chúng ta một lý do để phát triển những chiến lược. Tuy nhiên, chúng ta vẫn cần phải biết rằng mục tiêu của chúng ta cũng quan trọng và ý nghĩa. Mục tiêu của bạn là gì phụ thuộc vào giá trị bạn coi trọng.

GIÁ TRỊ

Thành công lâu dài của một doanh nghiệp không chỉ nằm ở lợi nhuận trước mắt. Chẳng hạn, bạn có thể cải thiện được lợi nhuận hiện tại bằng cách giảm đầu tư trong tương lai hoặc cắt giảm chi phí liên quan tới dịch vụ chăm sóc khách hàng, nhưng chẳng hành động nào trong số đó giúp công ty phát triển lâu dài.

Trách nhiệm của những người quản lý cấp cao là phải xác định được điều gì mới thực sự là điều quan trọng đối với doanh nghiệp. Đây không phải là một kiểu bài tập quan hệ công chúng (PR), mà là một bước chiến lược quan trọng. Đâu là lý do cho sự tồn tại của doanh nghiệp của bạn? Doanh nghiệp của bạn sống nhờ những nguyên tắc nào? Tầm nhìn tổ chức của bạn là gì? Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là gì?

Thông thường một công ty xác định mục đích và nguyên tắc của họ trong một bản tuyên bố sứ mệnh có độ dài một trang giấy, và khuyến khích nhân viên phát triển mục tiêu phù hợp với nó.

Là một người quản lý, bạn có thể gọi tất cả nhóm quản lý của bạn để miêu tả những vấn đề quan trọng nhất mà bộ phận, phòng ban, nhóm hoặc doanh nghiệp của bạn đang phải đối mặt, bạn muốn công ty ở đâu trong vài năm tới, và điều gì có thể cản trở bạn đến đó. Bạn có thể cho tất cả các nhân viên của mình tham gia vào quá trình đó. Kết quả cuối cùng phải là sự đồng thuận về những vấn đề quan trọng nhất để có thể đạt được những mục tiêu nghề nghiệp và doanh nghiệp.

GIÁ TRỊ Ở CẤP ĐỘ CÁ NHÂN

Một trong những câu hỏi quan trọng nhất bạn cần phải trả lời cho bản thân là: “Điều gì thực sự có ý nghĩa đối với tôi?” Nếu bạn không

xác định được những nguyên tắc bạn coi trọng và định sống với chúng, sẽ rất khó để vạch ra được mục đích cuộc đời bạn. Nhưng nếu bạn xác định được những nguyên tắc đó là gì – những lý tưởng bạn coi trọng hơn bất cứ thứ gì khác – mục đích hoặc sứ mệnh trong cuộc sống của bạn sẽ trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết. Nếu bạn biết điều gì quan trọng với bạn, bạn có thể đặt ra những mục tiêu để nhận ra nó. Những mục tiêu này sẽ rất ý nghĩa vì đạt được chúng đồng nghĩa với việc bạn sẽ đạt được điều bạn thực sự coi trọng.

Việc thiết lập giá trị của bạn không phải là bài tập khéo léo. Bạn đọc cuốn sách này vì bạn đánh giá được giá trị của thời gian. Chắc chắn bạn muốn quản lý nó tốt hơn. Bạn muốn sử dụng nó tốt hơn. Thật đáng xấu hổ khi đi đến cuối cuộc đời bạn nhận ra rằng mình đã không hoàn thành được việc bạn định hoàn thành và không trở thành người mà bạn muốn trở thành.

Bác sỹ Wayne Dyer, trong hàng loạt sách tiếng *Phép thuật thực sự* (Real Magic) đã kể về kinh nghiệm làm việc trong bệnh viện của ông với những bệnh nhân bệnh nặng khó qua khỏi. Ông nhận ra là không có ai hối tiếc vì đã không dành thêm thời gian ở văn phòng làm việc. Họ thường hối tiếc vì đã không tập trung vào giải quyết các mối quan hệ hay vào thời gian dành cho những người họ yêu thương.

Đừng chờ tới khi quá muộn để nhận ra bạn đã dành toàn bộ thời gian trong đời mình cho những việc không phải là quan trọng nhất đối với bạn. Sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn phân tích những mục tiêu của bạn, niềm tin của bạn cũng như những nguyên tắc định hướng của bạn và đảm bảo công việc của bạn song song với chúng.

Hầu hết chúng ta đều muốn hạnh phúc trong cuộc sống. Nhưng điều gì đem lại hạnh phúc? Hạnh phúc chỉ là một "sản phẩm phụ" của việc sống và làm việc có ý nghĩa, có mục đích. Việc đặt ra các mục tiêu dựa trên các giá trị của một người đem lại ý nghĩa, mục đích đó cho cuộc sống. Ngay cả những hành động trần tục nhất cũng trở nên dễ chịu, thậm chí thích thú vì bạn biết nó đưa bạn tiến gần hơn tới việc hoàn thành mục tiêu của mình.

Nếu bạn phải làm những việc quan trọng nhất đối với mình trong cuộc sống, bạn cần phải quản lý thời gian của mình một cách thông minh:

- Xác định bạn coi trọng điều gì hơn tất cả những điều khác.
- Xác định những nguyên tắc bạn muốn sống cùng.
- Xác định sứ mệnh trong đời của bạn.

Mục đích sống là sống có mục đích.

—Robert Byrne

MƯỜNG TƯỢNG – ĐIỀU BẠN NHÌN THẤY LÀ ĐIỀU BẠN ĐẠT ĐƯỢC

Hẳn bạn rất quen thuộc với khái niệm hình dung ra những kết quả mong ước trước khi thực sự đạt được. Vận động viên đã áp dụng thủ thuật này nhiều năm. Mọi thứ đều chậm lại, và bạn có thể nhận thức được tất cả những gì đang diễn ra. Charles Garfi eld, một nhà tâm lý học nghiên cứu, đã dành nhiều năm nghiên cứu hàng trăm vận động viên đẳng cấp quốc tế. Trong cuốn sách của ông, *Biểu hiện đỉnh cao: Thủ thuật huấn luyện tinh thần của những vận động viên vĩ đại nhất thế giới* (Peak Performance: Mental Training Techniques of the World's Greatest Athletes), ông đã nói:

> *Tất cả những vận động viên đỉnh cao mà tôi đã phỏng vấn đều nói rằng họ sử dụng một dạng thức nghe thử về mặt tinh thần cả trong huấn luyện và thi đấu.*

Tầm nhìn tổ chức quan trọng như thế nào? Jim Clemmer, trong cuốn sách của ông *Đốt cháy toàn bộ năng lượng* (Firing on All Cylinders), đã viết:

> *Tầm nhìn tổ chức của bạn hoạt động như một thỏi nam châm. Nó hút người, sự việc và tình huống về phía nó. Một cách khác để nhìn nhận tầm nhìn là xem nó như một nhà tiên tri tự làm mình hài lòng. Điều gì người ta tin là sẽ xảy ra, người ta sẽ làm cho nó xảy ra, thường là theo cách vô thức.*

Chúng ta vừa nói về hành động theo sau sự rõ ràng của bức tranh. Quá trình lập kế hoạch được miêu tả trong chương này giúp bạn đạt được sự rõ ràng đó của bức tranh. Có sự khác biệt giữa việc mơ về việc có một điều gì đó trong tương lai với việc *hình dung* ra việc có nó trong tương lai. Hình dung ám chỉ cái nhìn có nguyên tắc, có cấu trúc hơn đối với việc bạn đang nỗ lực hoàn thành. Bằng cách hình dung, bạn có thể xem xét mục tiêu của mình từ nhiều góc độ khác nhau. Bằng cách kiểm tra công việc của bạn từ tất cả những góc độ được miêu tả ở đây, bạn sẽ có được sự rõ ràng, và sẽ bắt tay vào thực hiện những việc quan trọng nhất và cũng là những việc sẽ đem lại kết quả tuyệt vời nhất.

Bằng cách mơ ước và hình dung (được thúc đẩy bằng một quá trình lập kế hoạch tốt), bạn có thể tạo ra nhiều lý do hơn để đạt được điều bạn đang tìm kiếm và thúc đẩy niềm khao khát của bạn đối với nó. Mong muốn và khao khát chính là nhân tố quyết định bạn có hoàn thành được điều bạn dự định hoàn thành không.

Người Nhật nổi tiếng với tốc độ họ có thể đem một sản phẩm mới tới thị trường. Nhưng họ cũng nổi tiếng với việc mất rất nhiều thời gian mới đưa ra được quyết định. Điều này vốn được gắn mác không đúng là quá trình xây dựng sự đồng thuận của người Nhật. Đúng là họ xây dựng sự đồng thuận. Nhưng họ cũng đảm bảo là mọi góc độ đều được xem xét kỹ lưỡng trước khi họ bắt đầu. Một khi đã bắt đầu, họ hành động với vận tốc chớp nhoáng.

Bạn cần phải tuân thủ toàn bộ quá trình này nếu bạn muốn hành động theo cách hiệu quả nhất. Quá trình lập kế hoạch giúp bạn kiểm tra công việc theo nhiều góc độ, quan điểm. Bạn xác định các mục đích hợp thành mục tiêu – công việc. Công việc được chia mục theo nhiều cách phụ trợ mà nếu bạn bỏ bê việc lập kế hoạch chi tiết này bạn sẽ không thể thực hiện được.

Bạn cần phải có tổ chức, sắp xếp để có thể triển khai quá trình lập kế hoạch cho tất cả những việc cần thiết này một cách hiệu quả. Bạn không nhất thiết phải dành thật nhiều thời gian cho nó. Bạn muốn dành phần lớn thời gian thực hiện các hành động. Nhưng thời gian, công sức dành cho nó (cho việc lập kế hoạch) đều xứng đáng. Khi bạn học lập kế hoạch hiệu quả nhất, bạn sẽ khám phá ra là bạn đang dành một phần thời gian hàng ngày của bạn để hình dung, và thậm chí tốt hơn, hiện thực hóa mục tiêu của bạn bằng quá trình này.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 5

1. Cam kết lập kế hoạch hành động hàng ngày và hàng tuần. Có luyện tập, một bản phân tích công việc cho tuần tới của bạn có thể chỉ cần từ 2 đến 4 tiếng ngày thứ Sáu của bạn, thậm chí có thể ít hơn nếu bạn vi tính hóa quá trình đó. Hãy dành ra 10 phút, để lập kế hoạch hành động ngày vào mỗi buổi sáng trong tuần làm việc, và theo dõi tiến trình trong suốt cả ngày. Công việc lập Kế hoạch ngày của bạn sẽ đơn giản hơn nếu bạn vạch ra từ một bức tranh lớn hơn là Kế hoạch tuần, và lấy danh sách việc cần làm hàng ngày của bạn từ loạt nhiệm vụ được phân công để đưa bạn tiến gần hơn tới mục tiêu lớn.

2. Hãy lọc qua tất cả những nguồn công việc của bạn như một phần kế hoạch hành động hàng tuần của bạn. Hãy xác định thứ tự ưu tiên cho những việc khác nhau đó, và hãy vạch Kế hoạch tuần của bạn. Hãy giảm số lượng nguồn bằng cách kết hợp các ghi chú "lạc loài" vào cùng một danh sách. Hãy sử dụng hệ thống ký hiệu hiện tại cùng với những vật trong hộp việc chờ xử lý của bạn và hồ sơ ghi nhớ để tạo ra danh sách hàng tuần của bạn.

3. Hãy nhớ dành một khoảng thời gian nhất định trong bản kế hoạch của bạn cho những công việc phát sinh, không nằm trong kế hoạch của bạn.

4. Cần xác định các mục tiêu quan trọng cần phải hoàn thành. Hãy chia nhỏ các mục tiêu này thành các nhiệm vụ nhỏ hơn. Mỗi tuần một lần, hãy tổng kết những hoạt động này, và hãy sử dụng chúng để tạo bản kế hoạch hành động tuần cho bản thân. Nên tính những dự án này vào nguồn công việc được định nghĩa ở bước 2.

5. Hãy xác định điều gì quan trọng với doanh nghiệp về lâu, về dài. Bạn muốn doanh nghiệp (hay phạm vi hoặc mức độ trách nhiệm) của bạn ở đâu trong những năm tới? Bạn có thể mời nhân viên của bạn tham gia vào quá trình xác định này. Từ quá trình này hãy xác định cụ thể (và hãy viết lại) bạn sẽ làm việc với những mục tiêu nào trong một khoảng thời gian xác định.

6. Tạo hồ sơ việc đang làm cho mỗi một mục tiêu.

7. Vạch ra chiến lược để hoàn thành mỗi mục tiêu đó.

8. Viết Kế hoạch dự án bao gồm những bước chiến thuật cần thiết để đạt được chiến lược đã đề ra.

9. Hãy thực hiện cuộc tìm kiếm tinh thần. Hãy xem những giá trị bạn nắm giữ là quan trọng nhất đối với bạn. Stephen Covey gợi ý bạn tưởng tượng rằng bạn tham dự đám tang của chính bạn. Bạn hi vọng người ta sẽ nói gì về bạn trong điếu văn? Trong cuộc đời bạn, điều gì bạn đã làm mà bạn cảm thấy tự hào nhất? Và vào cuối đời, bạn hi vọng làm được gì với cuộc đời của bạn?

10. Hãy nhớ, có mục đích trong đời đem lại ý nghĩa sống. Mục đích sống của bạn là gì? Nếu bạn không biết, hoặc nếu nó không rõ ràng, hãy tìm cách xác định nó. Một số người coi việc xác định điều đó là tuyên bố sứ mệnh của họ.

11. Hãy xác định những mục tiêu trước mắt đóng góp phần lớn cho mục tiêu hoặc sứ mệnh của bạn trong đời.

12. Hãy áp dụng quá trình lập kế hoạch PEP cho những mục tiêu này:

- Chiến lược
- Kế hoạch dự án
- Thời gian lập Kế hoạch tuần/tháng
- Kế hoạch tuần
- Chúc may mắn!

CHƯƠNG 6
Xử lý thư điện tử ngay! Thách thức lớn nhất đối với hầu hết mọi người



TÓM LƯỢC CHƯƠNG 6

Trong chương này, bạn sẽ học được:

- Cách tốt nhất để xử lý lượng thư điện tử và thông tin khổng lồ là không nhận nó ngay từ đầu!
- Đặt ra những tiêu chuẩn cho các loại thông tin liên lạc bạn nhận và gửi.
- Cách xử lý thông tin hiệu quả hơn.

Dựa trên kinh nghiệm từ chính khách hàng của chúng tôi, tôi có thể nói nguồn căng thẳng, quá tải duy nhất và lớn nhất mà mọi người phải trải qua trong công việc bắt nguồn từ lượng thông tin mà họ cần xử lý. Lượng thông tin khổng lồ đó đến từ nhiều nguồn khác nhau. Nguồn lớn nhất trong số đó là thư điện tử – và không chỉ là thư điện tử nội bộ trong tập đoàn. Hiện nay còn có thư điện tử từ nhiều nguồn khác, trong đó có thư điện tử từ các doanh nghiệp và các mạng xã hội như LinkedIn hay Facebook. Và cũng đừng quên những tin nhắn văn bản được chuyển tiếp từ điện thoại và dịch vụ tin nhắn nhanh.

Vài năm trước, hãng Reuters đã tiến hành một nghiên cứu (phỏng vấn 1.300 nhà quản lý ở nước Anh, Mỹ, Hồng Kông và Singapore) để xác định xem việc quá tải thông tin có "đóng góp" như thế nào trong căng thẳng. Hai phần ba số người được hỏi cho rằng quá tải thông tin gắn liền với căng thẳng với đồng nghiệp và gắn liền với cảm giác không hài lòng về công việc; 42% cho rằng sự căng thẳng

này dẫn đến tình trạng sức khỏe yếu; 61% chia sẻ rằng họ đã hủy các hoạt động xã hội vì quá tải thông tin, và 60% nói rằng họ thường quá mệt mỏi với những hoạt động giải trí.

Vậy nên, cũng không quá khi nói mọi người dường như đang ở trong tình trạng quá tải tinh thần kéo dài. Nhiều nguồn thông tin dễ gây mất tập trung khiến mọi người khó có thể vượt qua hoặc khó có thể làm việc được. Theo một nghiên cứu gần đây của tập đoàn Radicati, một công ty nghiên cứu thị trường ở Palo Alto, một người sử dụng thư điện tử bình thường nhận được 127 bức thư mỗi ngày, tăng 51% so với năm 2003.

Tạp chí Tâm lý học thực nghiệm phát hiện ra là khi bạn cứ nhảy qua nhảy lại giữa các nhiệm vụ thì não bạn phải mất quãng thời gian dài gấp bốn lần để nhận ra và xử lý được mỗi việc mà bạn đang làm.

—**Julie Morgenstern**, *Không bao giờ kiểm tra thư điện tử vào buổi sáng (Never Check E-mail in the Morning)*

Carl Honore, nhà báo, tác giả cuốn sách Đề cao sự chậm rãi (In Praise of Slowness), nói mọi người chỉ có thể kỳ vọng 3 phút không bị ngắt quãng trước khi bị ngắt quãng! Nhưng trung bình phải mất từ 8 đến 11 phút để quay trở lại với việc bạn đang làm khi bạn bị sao lãng bởi một việc khác. 8 đến 11 phút có thể là quá ít. Giáo sư Georges của Viện nghiên cứu N.E.T, một tác giả chuyên viết về môi trường làm việc, đã nói: “Phải mất khoảng 20 phút tập trung sức mạnh tinh thần trước khi não lại có thể sử dụng tốt nhất thùy trước.”

Ngoài ra, những nhà nghiên cứu ở trường Đại học King, Đại học Luân Đôn, đã chỉ ra rằng chỉ số thông minh IQ của những người được kiểm tra trong lúc bị sao lãng hoặc bị quá tải đã giảm khoảng 10 điểm. Thêm nữa, khi các công ty cấm gửi và nhận thư điện tử vào các ngày thứ Sáu, họ ghi nhận năng suất tăng và thư điện tử giảm tới 75%, kể cả trong những ngày không phải là thứ Sáu.

Chẳng nghi ngờ gì khi hầu hết chúng ta đều phải chịu cảnh quá tải thông tin: Quá nhiều thư điện tử, quá nhiều yêu cầu dành cho chúng ta từ quá nhiều nơi. Hệ quả là môi trường làm việc sẽ càng khó khăn hơn.

Dù thư điện tử có vẻ như là thủ phạm chính, nhưng điện thoại di động, thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân PDA và lối kiến trúc văn phòng mở đều tạo ra một môi trường dễ bị sao lãng, khiến mọi người khó có thể tập trung vào công việc.

Chương này được chia thành hai phần chính. Phần đầu cung cấp những mẹo hay và những ý tưởng về cách giúp bạn không phải nhận quá nhiều thông tin ngay từ đầu. Phần thứ hai trình bày về cách xử lý, theo cách năng suất và hiệu quả hơn, tất cả những thư điện tử và những thông tin khác xuất hiện trên bàn cũng như trong máy tính của bạn.

PHẦN 1: KIỂM SOÁT NHỮNG GÌ BẠN NHẬN ĐƯỢC

Trước tiên, cần phải hiểu là chẳng có cách đơn giản nào để giải quyết vấn đề đặc biệt này. Chúng ta thường không kiểm soát được những người làm việc xung quanh mình. Ngay cả khi bạn có tham vọng lớn là kiểm soát số lượng thư điện tử và khối lượng thông tin bạn nhận được, chắc chắn bạn sẽ nhận thấy là những người làm việc cùng với bạn không sẵn lòng hợp tác với bạn để thực hiện ý tưởng đó.

Hơn nữa, bất kể bạn có chuyên tâm với việc tổ chức sắp xếp các quy trình và phương pháp làm việc của bạn tới đâu, bạn cũng sẽ vấp phải một ngọn núi cản đường. Luôn có những việc gây ngắt quãng. Sẽ có những ngày mà hòm thư điện tử của bạn đầy ứ. Sẽ luôn có những trường hợp khẩn cấp phá vỡ kế hoạch của bạn. Đừng hốt hoảng. Đừng để những khó khăn làm bạn đi chệch đường. Hãy tiếp tục nắm giữ các trật tự và nắm quyền kiểm soát, và dần dần bạn sẽ làm được.

Hành động đầu tiên bạn có thể làm là giải quyết những bức thư quá hạn và thiết lập một cơ cấu tổ chức điện tử giúp bạn có thể dễ dàng tìm được các vật, các việc và xử lý kịp thời. (Hãy xem lại Chương 3, phần "Các bước để tổ chức, sắp xếp thư điện tử). Khi bạn đã tổ chức, sắp xếp và đã xử lý hết, hãy thử qua những ý tưởng dưới đây và xem bạn có thể "thuần hóa" được "con quái vật" này không.

Gửi càng nhiều thư điện tử, bạn sẽ càng nhận được

nhiều thư điện tử

Nếu bạn gửi nhiều thư điện tử, bạn sẽ nhận được rất nhiều thư điện tử. Nếu bạn muốn cắt giảm số lượng thư điện tử bạn nhận được, hãy cắt giảm số lượng thư điện tử bạn tạo ra. Hãy lựa chọn kỹ hơn khi gửi thư điện tử cũng như nội dung trong thư, và bạn sẽ phát hiện ra là bạn có thể kiểm soát được, ở một chừng mực nào đó, khối lượng thư điện tử bạn nhận được. Một trong những văn phòng IBT của chúng tôi ở châu Âu đã khuyên khách hàng là chỉ nên cho phép mạch thư điện tử trải qua ba cấp độ: tạo ra, trả lời, trả lời và dừng. Nếu việc gì đó phức tạp tới mức cần phải trao đổi thông tin nhiều hơn hoặc cần phải định nghĩa rõ ràng hơn mới đưa ra được quyết định, thì có lẽ đó là việc thích hợp nhất để nhấc điện thoại lên, thực hiện một cuộc gọi đơn giản, hoặc có lẽ, phù hợp với một cuộc gặp riêng hai người.

Đẩy để kéo

Nhiều công ty đã cắt giảm được đáng kể lượng thư điện tử bằng cách tạo ra một cổng thông tin, chung cho cả công ty, nơi đăng tải những thông tin mà đáng ra được chuyển tải bởi thư điện tử, cho phép mọi người tự do truy cập vào đó thay vì phải xử lý từng bức thư điện tử một.

Những công ty này đã phát hiện ra là đăng tải những biên bản họp, những điểm hành động lên một trang nội bộ có thể giảm đáng kể việc sử dụng thư điện tử để triển khai một dự án, một cuộc họp hay một hoạt động.

Nếu bạn được hỗ trợ hành chính

Trong những ngày xưa yêu dấu (cách đây không lâu lắm), nhiều người chúng ta may mắn có trợ lý hoặc thư ký riêng. Trợ lý thường tập hợp tất cả các loại thư, phân loại và lọc những thông tin không cần thiết, rồi chia thành các mục để người quản lý xử lý. Nếu bạn có một nhân viên hành chính, người đó nên tiếp tục thực hiện việc này, nhưng bạn vẫn có thể yêu cầu người trợ lý giúp bạn những việc liên quan tới thông tin điện tử. Hiển nhiên là việc chuyển các cuộc điện thoại tới trợ lý hoặc thư ký, thay vì chuyển tới bạn, là một cách giảm tải.

Tôi biết có những người quản lý có người hỗ trợ xử lý thông tin

xuất hiện trên bàn làm việc của họ theo cách hiệu quả hơn nhiều. Người quản lý có thể dành thời gian ngồi cùng trợ lý của mình để có thể xử lý số thư điện tử bằng lời nói, trong khi trợ lý ghi chép lại những việc cô ta có thể theo dõi, hoặc có thể tự giải quyết. Người quản lý có thể hướng dẫn cô trợ lý xử lý nhanh hơn nhiều. Và cô ta sẽ nhanh chóng nhận ra được là kiểu việc nào người quản lý không muốn hoặc không cần xem, và có thể lọc những việc đó ra, dù những việc đó xuất hiện dưới dạng thư điện tử hay thư thoại.

Đáng tiếc là không phải ai trong chúng ta cũng may mắn có một trợ lý như thế. Nhưng bạn có thể làm những việc khác để lọc các thông tin mà bạn nhận được.

Các giải pháp công nghệ

Chuyện những nhà cung cấp dịch vụ Internet, những nhà xuất bản trực tuyến và những cổng thông tin điện tử bán thông tin cá nhân của bạn cho những người làm thị trường là rất bình thường. Bạn biết điều này thông qua những bức thư rác bạn nhận được. Hầu hết các công ty đều có một phần mềm lọc thư rác khá hiệu quả. Bạn cũng có thể mua nhiều ứng dụng cho máy tính cá nhân để giúp bạn không phải nhận thư rác. Hầu hết những nhà cung cấp dịch vụ Internet đều cải tiến công nghệ lọc thư rác của họ và thư rác không còn là vấn đề lớn trong những năm gần đây. Tuy nhiên, việc nhận những tài liệu quảng cáo bạn không hề muốn vẫn rất khó chịu, lãng phí thời gian.

Có một phương pháp để giảm số lượng thư rác bạn nhận được là không đăng ký vào danh sách nhận thư khi bạn truy cập vào các trang web. Nếu bạn đã đăng ký rồi, hãy hủy đăng ký đi.

Một phát triển (vô vị) mới đây ở nhiều công ty là lịch rác. Những người gửi thư rác gửi "lời mời họp" hiển thị trực tiếp trong phần lịch của bạn. Lịch rác không xuất hiện dưới dạng thư điện tử, và không hiển thị trong hòm thư đến của bạn mà hiển thị trên phần lịch của bạn. Trong một số trường hợp, vì những hạn chế kỹ thuật, chẳng có cách đơn giản nào để ngăn chặn loại hình thư rác này. Nếu nó trở thành một vấn đề thực sự đối với bạn, hãy để nhân viên hành chính của bạn cài đặt bộ lọc để gạt tất cả những lời mời họp đó ra khỏi tên miền công ty của bạn.

Cuối cùng, đừng quên tin nhắn rác. Càng ngày càng có nhiều

người trở thành nạn nhân của nó. Một lần nữa, xin được nhắc lại, có vài giải pháp kỹ thuật để kiểm soát ít nhất một phần của nó. Nếu chuyện đó xảy ra với bạn, hãy cân nhắc:

- Hãy vào tài khoản trực tuyến của bạn, truy cập vào thư điện tử và tùy chỉnh tin nhắn của bạn, kích hoạt các cài đặt để chặn tin nhắn qua mạng Internet.

- Hãy đăng ký để điện thoại của bạn chặn những người bán hàng qua điện thoại. (Ở Mỹ, hãy sử dụng dịch vụ Đừng gọi tại trang www.donotcall.gov.)

- Hãy thận trọng với những phần tải xuống miễn phí. Đừng bao giờ tải bất cứ thứ gì từ một nguồn bạn không biết về điện thoại của bạn.

Bạn quyết định khi nào xử lý thư điện tử

Chức năng "luật lệ và cảnh báo" của những chương trình thư điện tử thông dụng nhất có thể làm được nhiều việc chứ không chỉ mỗi chặn thư rác. Bạn có thể đặt ra những luật lệ và cảnh báo để những bức thư Cc (gửi cả cho người khác) sẽ vào thẳng thư mục thư Cc để có thể đọc vào một lúc khác. Nếu công ty của bạn gửi báo cáo ngày về những dự án, những sản phẩm, những hoạt động hoặc những thông tin khác mà bạn không cần phải đọc hàng ngày, bạn có thể đặt ra một quy luật để tất cả những thư đó được gửi đến vào một thư mục và hãy dùng lịch của bạn để đặt chế độ nhắc nhở bạn kiểm tra thư mục đó nếu có bất cứ điều gì mới. Như vậy, luật lệ và cảnh báo không chỉ giúp chặn những thứ bạn không muốn nhìn thấy, mà còn có thể được cài đặt để bạn có thể chọn xử lý những gì xuất hiện trong hòm thư đến của bạn vào một thời điểm cụ thể và trong những tình huống mà bạn muốn.

Thư điện tử khiến công việc của chúng ta tăng gấp 10 lần và giảm khả năng chú ý của chúng ta 100 lần.

—Art Kleiner, tác giả cuốn *Ai thực sự quan trọng* (Who Really Matters)

Đồng gửi (Cc) và "Trả lời tất cả"

Thật hữu dụng khi lọc qua tất cả những bức thư đồng gửi (Cc) mà bạn nhận được. Bạn có cần phải xem bức thư này không? Bạn có thể yêu cầu người gửi cho bạn ra khỏi danh sách những người đồng nhận không? Bạn có thể đặt ra những luật lệ và cảnh báo để chuyển những thư đồng gửi cụ thể vào một thư mục để có thể xem vào một thời điểm thích hợp hơn không? Hãy chọn lựa kỹ càng trước khi quyết định đưa ai vào danh sách đồng nhận thư điện tử của bạn, và hãy kiên quyết theo đuổi các cách để loại bạn ra khỏi danh sách đồng gửi của mọi người.

Giống như một nguyên tắc tổng quát, hãy hạn chế sử dụng chức năng "trả lời tất cả" đối với những bức thư mà bạn nhận được, trừ khi tất cả những người trong danh sách đó đều cần nhìn thấy câu trả lời của bạn. Thay vào đó, hãy chọn lựa kỹ càng người nào nên đưa vào danh sách trả lời của bạn.

PHẦN 2: QUẢN LÝ VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN HIỆU QUẢ

Lúc này bạn đã cắt giảm được những liên lạc không cần thiết, bước tiếp theo của bạn là xử lý hiệu quả những thông tin bạn nhận được.

Những ứng dụng bổ sung cho các chương trình thư điện tử – Sắp xếp thông tin

Có vô số phần mềm bổ sung có thể cải thiện Microsoft Outlook và Lotus Notes, cũng như thư của Google và Yahoo về mặt chức năng. Sử dụng những phần mềm như Boxbe (www.boxbe.com), bạn có thể đặt ra một danh sách những người đã được thông qua trong số những liên lạc của bạn cùng với những thư mục cụ thể mà bạn chọn, để quét lấy địa chỉ (chúng xem đây như là danh sách khách của bạn). Sau đó, chương trình sẽ phân loại và lọc thư điện tử của bạn để đảm bảo bạn chỉ nhận được thư từ những người mà bạn đã định rõ. Boxbe tạo ra một thư mục "Danh sách chờ Boxbe" cho những tin nhắn từ những người khách không được thông qua.

Xobni (www.xobni.com) là một chương trình bổ sung khác giúp

bạn tìm kiếm thư dễ dàng hơn. Khi một thư mới đến, toàn bộ lịch sử liên lạc của người gửi xuất hiện ở thanh bên cạnh, bao gồm cả những phần thoại, những tài liệu đính kèm trong quá khứ và cả chi tiết liên lạc. Xobni có chức năng tìm kiếm nhanh giúp thư và người bạn tìm kiếm xuất hiện ngay lập tức khi bạn gõ.

ClearContext (www.clearcontext.com) là chương trình bổ sung mở rộng khả năng của Microsoft Outlook để nó tự xác định thứ tự ưu tiên, tự sắp xếp và quản lý thư điện tử, nhiệm vụ cùng với các cuộc hẹn. Chương trình tự động phân tích thư điện tử đến, và đánh dấu những thư điện tử mới quan trọng nhất trong hộp thư đến, đồng thời sàng lọc những tin nhắn không mong muốn để gạt ra khỏi hòm thư đến. Ứng dụng này còn có khả năng hủy đăng ký từ những hội thoại là kết quả của việc gửi thư theo nhóm hay theo danh sách, chặn những phản hồi có thể làm rối loạn hòm thư đến. Chỉ với một cú nhấp chuột, ClearContext có thể chuyển đổi thư điện tử thành những nhiệm vụ hoặc những cuộc hẹn có liên quan. Những việc này được gắn kết với nhau để tạo ra một bối cảnh cho tất cả những hoạt động trong cuộc hội thoại của một thư điện tử. ClearContext còn có thể trì hoãn tin nhắn để xử lý vào một thời điểm sau đó, kiểu như một nút lùi giờ hẹn cho thư điện tử vậy. Sau đó bạn có thể chọn nhóm các thư lại để xử lý. Ứng dụng bổ sung tự động phân loại và nhóm các thư điện tử hội thoại có liên quan, giữ những tin nhắn từ cùng một mạch thư lại với nhau. Tất cả những tin nhắn có liên quan tới một dự án nào đó, cả thư đến và cả thư trả lời, đều được tự động xếp vào những thư mục thích hợp. ClearContext là một cái nhìn tổng hợp tất cả những thư điện tử, tài liệu đính kèm, những liên lạc, nhiệm vụ và những cuộc hẹn liên quan tới mỗi một dự án.

Thiết lập tiêu chuẩn

Ngoài biện pháp *Đẩy để kéo và Cấm thư điện tử vào ngày thứ Sáu*, những sáng kiến được áp dụng phổ biến trong nhiều công ty khác cũng có thể tạo ra khác biệt lớn trong khối lượng cũng như cách xử lý thông tin và giao tiếp. Đầu tiên là tạo ra những tiêu chuẩn: Khi nào sử dụng thư điện tử? Khi nào sử dụng điện thoại?

Thư điện tử nên được trả lời trong vòng 24 giờ. Thư điện tử không phải là phương tiện được chọn để hình thành nên một cuộc hẹn trong vòng 5 phút. Nếu ai cũng hiểu được là chỉ có thể trông chờ thư trả lời cho thư điện tử trong vòng 24 giờ, thì họ sẽ hiểu là nếu có

việc gì cần hoàn thành trong vòng vài phút tới, hoặc họ sẽ gọi điện thoại, hoặc họ sẽ giải quyết nó trực diện bằng cách gặp mặt. Nên sử dụng điện thoại để nhận được phản hồi nhanh hơn. Việc gì chỉ mất một hoặc hai phút xử lý qua điện thoại có thể phải mất 15 hoặc 20 phút soạn thư.

Bằng cách thiết lập những tiêu chí được áp dụng rộng rãi trong khắp công ty về thời điểm sử dụng một phương tiện giao tiếp cụ thể, lượng thư điện tử sẽ được giảm và mọi người có thể hoàn thành việc họ cần phải hoàn thành trong khoảng thời gian đã định.

Và như đã nhắc lúc trước, cũng cần phải đặt ra các tiêu chuẩn cho việc khi nào thì gửi Cc cho người khác và khi nào thì sử dụng chức năng “trả lời tất cả” (rất hiếm khi!).

Những tiêu chuẩn khác:

- Tiêu đề của thư phải được ghi rõ ràng ở dòng tiêu đề.
- Mỗi thư chỉ nên có một tiêu đề duy nhất.
- Với những chủ đề đòi hỏi phải hành động, hãy sử dụng chữ viết tắt PHĐ cho Phải Hành Động.
- Với những thư chỉ cần phải đọc, hãy ghi chú PĐ.
- Với những thông tin chung chung, hãy ghi chú ở dòng tiêu đề là LTT (để Lấy Thông Tin).

Xử lý thông tin

Cách tốt nhất để làm việc là làm việc như thể những nhiệm vụ được làm trong môi trường tĩnh lặng, không bị quấy rầy, làm phiền. Có vẻ điều này hơi khó, nhưng hãy cố để đạt được điều đó.

Thật cần thiết khi áp dụng nguyên tắc *Làm liền tay* vào xử lý thư điện tử, cũng như với giấy tờ, thư thoại, fax, tin nhắn nhanh, và nhiều việc khác nữa. Phần đa trong số những vấn đề bạn gặp phải khi xử lý khối lượng thông tin bạn nhận được có thể được giải quyết chỉ bằng cách đơn giản là làm nó liền tay. Nhưng làm liền tay khi nào mới là quan trọng.

Gợi ý đầu tiên của tôi là chỉ nên kiểm tra và xử lý thư điện tử hai hoặc ba lần trong một ngày. Nếu bạn cảm thấy cần phải kiểm tra nhiều hơn thì cũng không sao. Nhưng cần phải nhớ kỹ hai nguyên tắc. Quy định lịch trình thời gian bạn sẽ kiểm tra thư điện tử, và khi kiểm tra, hãy hoàn thành tất cả các bức thư theo phương pháp *bốn nguyên tắc* bên dưới. Khi bạn kiểm tra trong khoảng thời gian đã được lên lịch của mình, bạn không được phép chỉ nhìn, mà cần phải xử lý nó cho tới khi hoàn thành và làm trống hòm thư đến của bạn. Để bắt đầu, hãy sắp xếp thời gian trong quyển lịch của bạn để xử lý số thư điện tử của bạn. Có thể bạn cần phải điều chỉnh thời gian dành cho việc đó, và có thể bạn cũng cần phải điều chỉnh lượng thời gian phân bổ cho nó, dựa trên kinh nghiệm của bạn.

Ngay cả khi văn hóa doanh nghiệp của bạn yêu cầu phải trả lời thường xuyên hơn, cũng đừng kiểm tra từng bức thư một khi nó đến. Nếu bạn đang trong quá trình làm việc gì đó, chẳng hạn như đang cập nhật bảng tính hay đang viết báo cáo, hãy hoàn thành việc bạn đang làm dở rồi sau đó mới đọc và xử lý những bức thư gần đây.

Để giúp bạn kiểm soát được tốt hơn, hãy tắt tất cả những tiếng chuông báo thư mới đi. Kích hoạt chức năng tin nhắn nhanh của bạn một cách có lựa chọn. Hãy sử dụng hộp thư thoại. Bạn là người quyết định khi nào hoàn thành việc gì. Nhưng hãy nhớ, nếu bạn quyết định phải hoàn thành việc gì vào thời điểm nào, thì *phải hoàn thành vào đúng thời điểm đó!*

Bốn nguyên tắc

Hãy nhớ khi tôi nói xử lý, tôi không có ý nói là nhìn đống thư điện tử và quyết định xử lý chúng sau. Ý tôi là hoàn thành chúng ngay lập tức. Nếu không thể hoàn thành được ngay, hãy hoàn thành tới chừng nào có thể, và hãy ghi nhớ để tiếp tục hoàn thành. Nếu một bức thư điện tử thể hiện một công việc đòi hỏi một khối lượng thời gian lớn, hãy sắp lịch cho nó trong cuốn lịch của bạn, và hãy lưu giữ lại thông điệp của nó. Những chương trình như Microsoft Outlook giúp bạn thực hiện công việc đó một cách đơn giản bằng cách nhấp chuột và kéo thư vào chức năng lịch của bạn, và ấn định ngày, giờ.

Bạn chỉ có thể làm bốn việc với một bức thư điện tử:

1. Làm liền tay.

2. Chuyển giao ngay. Chuyển nó cho đúng người để thực hiện.

3. Hãy viết *giấy nhắc nhở* bản thân theo dõi nếu bạn không nghe được phản hồi nào trong một khoảng thời gian hợp lý.

4. Định rõ ngày. Nếu đó là bức thư chỉ mất 30 phút hoặc nhiều hơn để trả lời, hãy kéo nó vào danh sách nhiệm vụ hoặc vào lịch làm việc của bạn, và viết giấy nhớ nhắc bạn thực hiện nó khi bạn cần phải thực hiện.

5. Hủy bỏ (hoặc lưu giữ). Hãy xóa thư nếu bạn không cần phải giữ. Lưu giữ nó nếu bạn cần phải lưu giữ.

Bằng cách thiết lập bốn nguyên tắc trên trong quá trình xử lý thư điện tử, bạn sẽ phát hiện ra mình có thể kiểm soát tốt hơn thời gian dành cho thư điện tử.

Tắt thông báo

Hầu hết các ứng dụng đều có lựa chọn thông báo bằng âm thanh hoặc hình ảnh khi bạn nhận được một bức thư điện tử. Bạn nên hủy kích hoạt hệ thống thông báo đó. Bạn không cần được nhắc nhở những việc mà bạn không có ý định làm. Hãy tắt ngay những thông báo khó chịu đó.

Thư mục việc chờ xử lý

Tôi tin rằng tất cả mọi người, kể cả những người sử dụng chức năng tìm kiếm, đều nên tạo ra một thư mục "việc chờ xử lý" trong hộp thư đến. Chờ xử lý, theo định nghĩa, là việc đòi hỏi một phản ứng hoặc một hành động từ một người nào đó trước khi bạn có thể hành động. Bạn không cần phải thường xuyên được nhắc nhở về việc bạn không thể làm được. Thay vì để bức thư đó trong hòm thư đến như một vật nhắc nhở, hãy kéo nó vào thư mục việc chờ xử lý. Nếu bạn gửi đi một bức thư mà bạn cũng cần phải theo dõi, bạn có thể lựa chọn hoặc đánh dấu bằng cờ trong hầu hết các ứng dụng thư điện tử, hoặc vào mục thư đã gửi của bạn và kéo bức thư đó vào thư mục chờ xử lý. Nếu bạn dự định kiểm tra thư mục việc chờ xử lý của bạn hàng ngày, bạn sẽ có tất cả những việc bạn cần theo dõi ở cùng một chỗ.

Cài đặt nhắc nhở

Nếu trong quá trình xử lý thư điện tử, giấy tờ hoặc thông tin khác, bạn cần phải nhắc nhở làm một việc gì đó vào một thời điểm cụ thể nào đó, tôi có một vài nguyên tắc cơ bản mà tôi nghĩ là bạn có thể sẽ thấy hữu dụng. Đừng cài đặt nhắc nhở cho một nhiệm vụ vào một thời điểm hoặc một ngày bất kỳ trong tương lai. Bằng cách sử dụng chức năng nhắc nhở tùy tiện, bạn có thể mắc sai lầm trong việc cài đặt nhắc nhở vào khoảng thời gian mà bạn sẽ không thực hiện. Như vậy là bạn sẽ nhanh chóng đánh mất mục đích của chức năng này. Lời khuyên của tôi là khi bạn có nhiệm vụ cần phải hoàn thành vào một ngày hoặc một giờ cụ thể nào đó, hãy ghi nhớ cho ngày thứ Sáu trước tuần bạn dự định thực hiện nhiệm vụ đó. Bằng cách đặt nó vào ngày thứ Sáu, bạn có thể đánh giá nhiệm vụ so với tất cả những ưu tiên dành cho tuần kế tiếp khi bạn thực hiện công việc lập kế hoạch hành động và tổng kết tuần. Khi nhắc nhở xuất hiện vào ngày thứ Sáu, bạn có thể quyết định thời điểm nào trong tuần tới bạn muốn hoàn thành nhiệm vụ đó. Bạn cũng có thể ấn định nó trong mục Kế hoạch tuần hoặc ấn định ngày bắt đầu và kết thúc hợp lý. Dù là cách nào thì cuối cùng bạn cũng sẽ có một danh sách những hoạt động trong tuần tới, bao gồm những nhiệm vụ mà bạn dự định hành động trong tương lai. Tất cả những nhiệm vụ đó đều sẽ được xác định thứ tự ưu tiên và được lập kế hoạch, và nhiều khả năng là sẽ được hoàn thành!

KINH NGHIỆM THỰC TẾ XỬ LÝ THƯ ĐIỆN TỬ

Một trong những khách hàng của chúng tôi, GlaxoSmithKline (trước đây là SmithKline Beecham) đã rất tử tế khi chia sẻ một vài kinh nghiệm thông minh trong việc xử lý thư điện tử của họ với chúng tôi. Tôi đã tổng kết những ý tưởng của họ và thêm vào một vài ý tưởng của chúng tôi. Bằng cách sử dụng những ý tưởng này, bạn có thể tránh cho bản thân khỏi bị đau đầu và khỏi phải thêm việc:

- Khi soạn thảo một bức thư điện tử, đảm bảo dòng tiêu đề phải được viết rõ ràng. Hãy ghi chú nó là để hành động, để lấy thông tin, để đọc hay để làm gì khác.

- Tự giới hạn bản thân là mỗi thư chỉ có một chủ đề thôi.
- Hãy tránh xa nút "trả lời tất cả".
- Sử dụng các đoạn văn và ngữ pháp thích hợp.
- Mọi người thường coi thư điện tử một cách tiêu cực hơn so với một cuộc điện thoại hoặc một cuộc gặp mặt trực tiếp. Để tránh hiểu lầm, hãy tránh chế nhạo, châm biếm trong thư.
- Hãy soạn thảo những thông điệp tốt hơn. Hãy sử dụng những lời giải thích. Hãy gạch chân những việc bạn muốn nhấn mạnh.
- Đừng trả lời thư khi bạn đang có tâm trạng không tốt.
- Khi gửi địa chỉ một trang web trong thư điện tử, luôn phải gõ đầy đủ địa chỉ, bao gồm cả www.
- Hãy liệt kê tất cả những người nhận theo hành động yêu cầu vào mục "Người nhận" ("To") và những người khác vào mục "Người đồng nhận" ("Cc").
- Nếu bạn là một thành viên trong một mạng nội bộ nào đó, hãy tạo một đường dẫn cho tài liệu thay vì đưa nó vào thư như một vật đính kèm.
- Tránh những bức thư dài. Nếu cần phải viết dài, hãy tạo ra một tài liệu riêng biệt và đính kèm vào thư.
- Hầu hết các ứng dụng thư điện tử đều cho phép chữ ký đầy đủ xuất hiện ở cuối thư. Hãy tạo cho mình một chữ ký riêng.
- Hãy kích hoạt chức năng kiểm tra lỗi chính tả tự động để thư gửi đi không có lỗi.
- Nếu bạn thấy mình viết và trả lời thư với cùng một đoạn văn bản, hãy tạo thành một mẫu trong Microsoft Word, sau đó cắt và dán đoạn văn bản đó để tiết kiệm thời gian.
- Khi gửi một bức thư để lấy thông tin (LTT) cho một người khác, hãy thêm một phần tóm lược ở đầu nói cho người đó biết họ có

thể tìm thấy điều gì trong bức thư để họ không cần phải đọc toàn bộ bức thư.

- Hãy lập danh sách người nhận trong sổ địa chỉ của bạn để đơn giản hóa quá trình gửi thư.

- Tránh gửi những bức thư không có liên quan tới công việc.

- Nếu bạn nhận được một tài liệu đính kèm trong một bức thư mà bạn cần phải giữ, hãy lưu nó vào ổ cứng hoặc ổ máy chủ của bạn.

- Như một hệ quả của việc toàn cầu hóa, tốt nhất là hãy tránh sử dụng những từ viết tắt, từ cấu tạo bằng những chữ đầu của một nhóm từ hay biệt ngữ đối với tiếng Anh.

- Nếu chỉnh sửa hoặc thêm thắt vào tài liệu thư điện tử hiện có, hãy viết những chỉnh sửa đó bằng chữ màu để người nhận có thể thấy rõ ràng.

- Nếu thông điệp trong thư điện tử là tin xấu, đừng gửi nó. Thay vào đó, hãy gọi điện thoại hoặc tiến hành một cuộc họp.

- Thông thuộc chính sách lưu giữ thư điện tử của công ty bạn. Hãy tuân thủ những nguyên tắc và luật lệ do công ty bạn đặt ra.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 6

1. Nếu bạn vẫn chưa hoàn thành, hãy hoàn thành công việc "thanh lọc" hòm thư điện tử của bạn, áp dụng *Bốn nguyên tắc* cho tới khi nó hoàn toàn trống trơn. Hãy hình thành hệ thống thư mục để tất cả những bức thư điện tử quan trọng của bạn đều được sắp xếp sau khi đã được trả lời.

2. Hãy xử lý thư điện tử vào những khoảng thời gian nhất định trong ngày. Với hầu hết mọi người, hai hoặc ba lần trong một ngày là nhiều hơn mức cần thiết. Khi bạn kiểm tra nó trong khoảng thời gian đã được lên lịch của bạn, đừng chỉ nhìn mà hãy xử lý từng bức một cho tới khi bạn hoàn thành và dọn sạch hòm

thư đến của bạn. Để bắt đầu, hãy sắp xếp thời gian trong quyển lịch của bạn để xử lý thư điện tử. Bạn có thể cần phải điều chỉnh số lần dành cho nó, cũng có thể bạn cần điều chỉnh lượng thời gian bạn phân định cho nó, tùy thuộc vào kinh nghiệm của bạn.

3. Hãy tắt thông báo và cảnh báo thư điện tử. Kích hoạt chức năng tin nhắn nhanh của bạn một cách có lựa chọn. Hãy sử dụng hộp thư thoại. Bạn quyết định cần hoàn thành việc gì và khi nào. Nhưng hãy nhớ, nếu bạn quyết định việc gì cần hoàn thành vào thời điểm cụ thể nào đó, thì phải hoàn thành việc đó vào đúng thời điểm đó!

4. Hãy lựa chọn khi nào nên gửi một bức thư. Nếu bạn muốn giảm số lượng thư điện tử bạn nhận được, hãy giảm số thư điện tử bạn gửi đi.

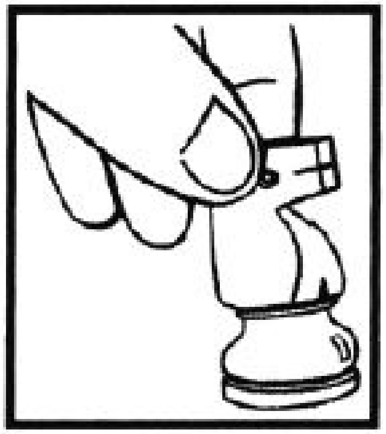
5. Hãy học cách sử dụng chức năng đặt quy tắc cho ứng dụng thư điện tử của bạn, và không chỉ đặt quy tắc cho thư rác. Hãy sử dụng chức năng đó để củng cố việc xử lý nhóm thư điện tử, điện thoại, giấy tờ,... Hãy nhớ máy tính là một chuỗi ký tự. Khi thiết lập một quy tắc, phải nhớ cẩn thận và viết chính xác từ tạo quy tắc.

6. Hãy tìm kiếm trong các ứng dụng bổ sung hỗ trợ chương trình thư điện tử của bạn những tính năng giúp cho việc sàng lọc, tìm kiếm và sắp xếp thông tin của bạn trở nên dễ quản lý hơn.

7. Khi bạn có những nhiệm vụ cần hoàn thành vào một ngày hoặc một giờ cụ thể nào đó, hãy đặt nhắc nhở vào ngày thứ Sáu trước tuần bạn định thực hiện nhiệm vụ. Bằng cách đó, bạn có thể đánh giá nhiệm vụ so với tất cả những ưu tiên bạn định dành cho tuần kế tiếp khi bạn thực hiện lập kế hoạch và tổng kết tuần.

8. Lần lượt từng bước một, hãy xem lại “Kinh nghiệm thực tế khi xử lý thư điện tử” để biết những cách cải thiện quá trình xử lý thư điện tử của bạn.

CHƯƠNG 7
Theo đuổi và hoàn thành



Khi bạn hiểu được ý nghĩa sâu xa của từ thành công, bạn sẽ phát hiện ra nó chỉ đơn giản là hoàn thành.

—F. W. Nichol

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 7

Trong chương này, bạn sẽ học được cách:

- Kiên trì; kiên trì là yếu tố quan trọng nhất của thành công trong công việc và cuộc sống.
- Đặt các hệ thống vào đúng chỗ để giúp bạn nhớ được các chi tiết.
- Sử dụng lịch và các công cụ khác để theo đuổi và hoàn thành.
- Tập ủy quyền hiệu quả. Phát triển không giới hạn chỉ có thể xảy ra khi có sự hỗ trợ của người khác.

Lập kế hoạch đem đến sự rõ ràng, và với sự rõ ràng, bạn có thể hành động. Bằng hành động, bạn đã đi được nửa đường. Nhưng việc bạn thành công và hiệu quả đến đâu lại phụ thuộc chủ yếu vào mức độ gắn kết của bạn với điều bạn đang cố hoàn thành. Bạn sẽ phải đối mặt với hai trở ngại lớn: bản thân bạn – bạn có làm việc hướng tới một mục tiêu, vượt qua những thách thức, những bước lùi, những thất bại và những thất vọng cho tới khi bạn đạt được mục tiêu đó không; và những người khác – việc khiến người khác làm việc bạn muốn họ làm hiệu quả đến đâu? Để thành công, bạn cần kiên trì, và cần một hệ thống giúp bạn củng cố sự kiên trì đó. May mắn là việc này có thể dễ dàng hoàn thành hơn so với bạn tưởng tượng ban đầu.

Hãy để tôi nói cho bạn biết bí mật đã dẫn tôi tới mục

tiêu của mình: Sức mạnh của tôi chủ yếu nằm ở sự dẻo dai, kiên trì.

—Louis Pasteur

KIÊN TRÌ

Khi tôi nói gắn liền với nó, ý tôi là hoàn toàn theo nghĩa đen của nó. Việc được hoàn thành, mục tiêu, mục đích đạt được phần lớn là vì người muốn chúng sở hữu tính-bám-dính để buộc chúng phải xảy ra. Calvin Coolidge, tổng thống thứ 30 của Hoa Kỳ, đã nói:

> *Không gì trên thế giới có thể thay thế được sự kiên trì. Tài năng không; chẳng thiếu gì những người tài năng nhưng không thành công. Thiên tài cũng không; thiên tài không được tặng thưởng là câu cửa miệng. Giáo dục cũng không; thế giới đầy rẫy những người vô danh có giáo dục. Kiên trì và quyết tâm là hai thứ quyền năng nhất.*

Trải nghiệm của bạn sẽ nói với bạn là điều này đúng. Mọi việc xảy ra vì bạn khiến chúng xảy ra, và/hoặc (bạn) kiên trì cho tới khi chúng xảy ra. Quan hệ giữa việc lập kế hoạch với sự kiên trì được tổng kết rõ nhất trong trích dẫn của Napoleon Hill trong cuốn Think and Grow Rich. Ông đã nói:

> *Phần lớn mọi người thất bại vì họ thiếu kiên trì trong việc tạo ra những kế hoạch mới để thay thế những kế hoạch đã thất bại.*

Đây là nền tảng cơ bản của quá trình làm việc. Phải biết điều bạn muốn. Phải lập kế hoạch để đạt được nó. Phải hành động theo kế hoạch. Phải theo đuổi cho đến khi nó xảy ra, hoặc phát triển những kế hoạch mới để nó xảy ra. Theo đuổi hết kế hoạch mới này tới kế hoạch mới khác cho tới khi đạt được điều bạn muốn. Bạn làm tốt như thế nào phụ thuộc vào việc bạn tổ chức sắp xếp tốt ra sao.

Bằng cách tuân theo các bước của PEP, bạn sẽ trở thành một

người có định hướng hành động. Bạn đã sắp xếp không gian làm việc của bạn, và bạn đã có những hệ thống ở đúng chỗ để giữ nó theo cách đó. Bạn biết cách đặt các mục tiêu và lập kế hoạch để đạt được những mục tiêu đó. Những nguyên tắc này cũng có thể áp dụng để bạn có thể theo đuổi và hoàn thành.

Khi chúng ta kiên trì theo đuổi thì mọi việc trở nên dễ dàng hơn – không phải bản chất của mọi việc đã thay đổi, mà khả năng của chúng ta đã được tăng cường.

—Ralph Waldo Emerson

KIÊN TRÌ – TẬP CHO MÌNH THÓI QUEN LÀM NHỮNG ĐIỀU KHÔNG THÍCH LÀM

Kiên trì là hệ quả trực tiếp của thói quen.

Tâm trí hấp thụ và trở thành một phần của những kinh nghiệm hàng ngày mà nó nuôi dưỡng.

—Napoleon Hill

Tôi là một người chạy bộ. Tôi đã chạy được hơn 20 năm rồi. Tôi có một lịch trình. Tôi thức dậy vào buổi sáng và tôi mặc quần áo thể thao vào. Tôi ra khỏi nhà và chạy cho tới khi tôi tỉnh hẳn và quay về nhà! Gần như không có ngoại lệ, ngày nào tôi cũng chạy. Tại sao? Vì tôi thấy việc chạy rất khó! Thậm chí là sau 20 năm. Tất nhiên, tôi thích chạy – khi đã chạy xong! Nếu bên ngoài trời mưa hoặc lạnh, tôi sẽ tự hỏi: "Mình có thích chạy không?" Có lẽ tôi không thích. Vậy là tôi không cho mình lựa chọn. Tôi sử dụng lịch trình và thói quen của mình để vượt qua bất cứ xu hướng nào mà tôi có thể không thực hiện nó.

Thói quen tốt là chìa khóa của mọi thành công.

— Mandino, Tác giả cuốn sách *Người bán hàng vĩ đại nhất trên thế giới* (The Greatest Salesman in the World)

Tôi thấy thật thú vị khi phát hiện ra những người xuất hiện ở phòng tập thể dục ngày nào cũng đến vào đúng một giờ, đều như vòng quay đồng hồ vậy. Tập thể hình với họ cũng không dễ dàng hơn so với những người khác. Tôi biết vì tôi thường nghe thấy họ nói khi tập: “Việc này chẳng bao giờ trở nên dễ dàng hơn!” Họ có một lịch trình – cùng một thời điểm, cùng một chỗ và rất nhiều bài tập. Đây chính xác là điều bạn muốn nếu bạn đang nỗ lực tập thể dục!

Bí quyết của những người thành công nằm ở chỗ người đó đã hình thành được thói quen làm những việc mà những kẻ thất bại không thích làm.

—Albert E. N. Gray tác giả bài báo *Mẫu số chung của thành công* (The Common Denominator of Success)

Việc hình thành các thói quen và lịch trình giúp bạn củng cố tính kiên trì. Tôi quan tâm tới thể dục vì nhiều người trong chúng ta thích tập thể dục thường xuyên. Chúng ta thích kết quả, nhưng lại thấy khó có thể bắt đầu hay duy trì.

Trong bài diễn thuyết đầy cảm hứng của mình cho các hãng bảo hiểm năm 1940, sau đó in thành bài báo *Mẫu số chung của thành công*, Albert Gray đã nói:

Có lẽ bạn đã nản lòng bởi cảm giác bạn không thích một số tính cách của chính mình, điều mà người thành công thường không bị ảnh hưởng. Có lẽ bạn đã tự hỏi tại sao những nhà sản xuất lớn nhất lại thích làm những việc mà bạn không thích làm.

Họ không thích! Và tôi nghĩ đây là nhận định mang tính khuyến khích nhất mà tôi từng chia sẻ với một nhóm người bán bảo hiểm nhân thọ.

Nhưng nếu họ không thích làm những việc này thì tại sao họ lại làm? Vì bằng cách làm những việc họ không thích làm, họ có thể hoàn thành những việc họ muốn hoàn thành. Người thành công bị ảnh hưởng bởi khao khát đạt được những kết quả đem lại sự hài lòng. Người thất bại bị ảnh hưởng bởi những phương pháp đem lại sự hài lòng và có xu hướng hài

lòng với những kết quả đạt được bằng cách làm những việc họ thích làm.

Mỗi thành công nhỏ đạt được đều phải thông qua thói quen. Con người hình thành thói quen và thói quen hình thành tương lai. Nếu bạn không chủ định tạo lập thói quen tốt, thì bạn sẽ hình thành những thói quen xấu một cách vô thức. Bạn là con người hiện tại của bạn vì bạn đã hình thành thói quen trở thành con người đó, và cách duy nhất để bạn có thể thay đổi được điều đó là thông qua thói quen.

Vậy nên, bí mật là hình thành những thói quen tốt. Hãy tạo lập một lịch trình, và nó sẽ hình thành một thói quen. Thói quen giúp việc kiên trì trở nên dễ dàng hơn.

Chỉ có một thói quen mới có thể xóa bỏ được một thói quen.

-Og mandino



Hình 7.1. *Chúng ta có trí nhớ truy cập ngẫu nhiên giới hạn*

QUÊN VIỆC PHẢI NHỚ

Hầu hết những người tôi nói chuyện đều tự hào, ở một chừng mực nào đó về khả năng nhớ "mọi việc" họ cần phải hoàn thành. Đó là một trò chơi tinh thần mà họ tham gia. Dù một lúc nào đó, điều này có thể không sao, nhưng nhịp độ công việc và cuộc sống hiện nay đã gia tăng, khối lượng hoạt động mà chúng ta phải thực hiện cũng tăng nhiều tới mức khó có thể trông chờ giữ được 1.000 việc cần làm trong đầu.

Tôi không tin là bạn thực sự muốn củng cố khả năng nhớ hàng trăm chi tiết tạo nên công việc này của bạn. Những nhà quản lý và những người điều hành lại quan tâm hơn tới việc quên tất cả những việc họ cần phải làm. Đúng, tôi vừa mới nhắc tới từ quên. Điều mọi người cần là một hệ thống đúng đắn, đặt đúng vị trí, cho phép họ nhớ chi tiết này khi, và chỉ khi, họ cần phải nhớ.

Nghe có vẻ điên khùng, phải không? Không hẳn.

Người ta nói rằng Albert Einstein không thể đọc được số điện thoại của chính mình. Khi được hỏi tại sao, ông thường trả lời là: "Tại sao tôi lại phải nhớ chứ? Lúc nào tôi cũng có thể tìm thấy nó trong danh bạ cơ mà."

SỰ ÁM ẢNH VÀ THỜI GIAN

Bạn có bao giờ để ý là lần đầu bạn lái xe tới một nơi xa lạ sẽ lâu hơn lần thứ hai hoặc lần thứ ba không? Có bao giờ bạn thắc mắc tại sao không? Lần đầu tiên bạn lái xe tới nơi nào đó bạn thường cảnh giác xem bạn đang ở đâu và bạn sẽ đi đâu. Bạn còn mải tìm kiếm các cột mốc chỉ đường. "Ba dãy nhà qua cửa hàng bán thuốc trên đường Hilton" buộc bạn phải để mắt tìm kiếm cửa hàng bán thuốc và đếm những dãy nhà. Khi bạn đã đến đó vài lần, bạn có thể lái xe mà gần như không để ý tới những cột mốc quen thuộc. Bạn bước vào ô tô và điều tiếp theo bạn biết là bạn đã ở đó! Cảm giác về thời gian không liên quan gì tới việc bạn lái nhanh thế nào mà liên quan nhiều hơn tới

nơi bạn hướng sự tập trung của mình vào. Bất cứ người lái xe nào ngày hôm nay cũng có thể đồng ý với bạn là có quá nhiều người đang lái xe trong thế giới tinh thần của riêng họ. Họ bị ám ảnh.

Khi bạn bị ám ảnh, bạn sẽ thấy thời gian vùn vụt trôi đi. Bạn sẽ có kinh nghiệm bắt đầu một ngày làm việc chỉ để phát hiện ra đã đến giờ ăn trưa, bạn băn khoăn không biết buổi sáng của bạn đã đi đâu mất, và bạn đã hoàn thành được việc gì. Thông thường, nguyên nhân của sự ám ảnh này là nỗ lực hiểu và duy trì hàng nghìn việc chúng ta cần phải hoàn thành. Đó là hệ quả của quá trình lập kế hoạch kém. Đó là nỗ lực ghi nhớ, bằng tinh thần, tất cả những việc chúng ta cần phải theo dõi và thực hiện.

Tôi tin rằng việc ám ảnh thường xuyên, với tất cả những việc chúng ta phải làm là việc ngốn thời gian và năng lượng nhiều nhất, là rào cản lớn nhất đối với hiệu suất cá nhân, và là điều mà tất cả chúng ta đều có thể làm gì đó để chúng ta có thể kiểm soát được thời gian, công việc và cả cuộc sống của chúng ta.

Bất cứ khoảnh khắc nào bạn bận rộn, bạn bị ám ảnh thì đó cũng chính là khoảnh khắc bạn không rảnh rỗi để quản lý thời gian của mình.

—James McCay, Tác giả cuốn sách *Quản lý thời gian* (The Management)

TỔ CHỨC, SẮP XẾP CÁC HỆ THỐNG THEO DÕI HIỆU QUẢ

Khi tôi đến bàn làm việc của một người nào đó, tôi thường thấy nó "ngập ngụa" những tờ nhắc nhở việc cần làm, dưới dạng những tờ giấy nhớ dán khắp màn hình máy tính và ở khắp các bề mặt có thể hình dung ra được. Ngay cả khi bạn có thói quen *Làm liền tay*, thì vẫn còn rất nhiều việc bạn không thể hoàn thành vào thời điểm đó vì lý do này hoặc lý do khác. Cũng dễ hiểu khi mọi người để lại những tờ giấy nhắc việc cho mình.

Tuy nhiên, việc dán những tờ giấy nhớ chình ình trước mắt bạn

không đồng nghĩa với việc bạn sẽ làm việc tập trung, chuyên tâm và hiệu quả. Nếu những mẩu giấy nhớ nhỏ bé này kéo dài quá lâu thì cuối cùng người ta sẽ đui mù trước nó. Thường xuyên nhìn tất cả những tờ giấy nhớ này và liên tục quyết định không làm bất cứ việc gì trong số đó chỉ củng cố thói quen *Không làm liền tay* mà thôi.

Những công cụ đơn giản và dễ dàng ở đúng chỗ tạo điều kiện cho bạn vượt qua những vấn đề này và chuyển sang công việc quan trọng nhất của bạn.

Theo dõi giấy tờ

Vì giấy tờ thường rất nhiều và là một trong những điều gây phiền hà lớn nhất, nên chúng ta hãy bắt đầu bằng cách thảo luận sẽ xử lý giấy tờ như thế nào. Bạn biết có thể dọn dẹp giấy tờ ra khỏi bàn làm việc của mình và "chuyển tiếp" sang một thời điểm thích hợp để xử lý chúng. Bạn có thể làm việc này với hệ thống hồ sơ ghi nhớ giúp bạn sắp lịch cho các việc theo từng ngày trong tháng (từ ngày 1 tới ngày 31), hoặc theo tháng (từ tháng Một tới tháng Mười hai) tùy theo ngày đến hạn.

Như chúng ta đã thảo luận trong chương 3, chỉ cần tạo một mẩu giấy nhớ đơn giản cho chính bạn trong quyển lịch, sau đó hãy dành thời gian để làm việc đó. Hãy đặt tờ giấy nhớ – mẩu giấy bạn thực sự làm việc – vào hệ thống hồ sơ ghi nhớ vào đúng ngày bạn đã sắp xếp trong lịch của mình, để nó sẽ xuất hiện vào đúng ngày bạn đã định sẵn cho nó. Hãy đặt những giấy tờ phải chờ thông tin, ý kiến bổ sung của người khác vào hệ thống ghi nhớ. Chẳng hạn, nếu bạn gửi thư cho một khách hàng và hi vọng sẽ nhận được phản hồi trong vòng một tuần, hãy đặt một bản sao của bức thư đó vào hệ thống ghi nhớ của bạn. Sau một tuần, bản sao bức thư của bạn sẽ hiện ra, nhắc bạn nhớ liên lạc lại với khách hàng đó để theo dõi sát sao hơn. Nếu nhận được phản hồi, phản hồi đó sẽ cho bạn biết bước tiếp theo cần làm là gì. Dù thế nào thì tờ giấy nhớ cũng nhắc bạn theo dõi và hoàn thành công việc.

Một ông chủ thông minh và thành công điều hành một ngân hàng cỡ trung cũng sử dụng hệ thống này. Ông có một hệ thống ghi nhớ được đánh số từ 1 đến 31 và từ 1 đến 12. Ông sử dụng công cụ theo dõi này để ghi lại toàn bộ hoạt động của ngân hàng. Ông có thể ấn định nhiệm vụ và công việc cho mọi người hoặc viết lại những việc cần

hoàn thành và sử dụng hệ thống ghi nhớ để ước lượng khi nào ông nghĩ một nhiệm vụ hoặc một dự án có thể được hoàn thành một cách hợp lý và hiệu quả. Khi giấy ghi nhớ xuất hiện vào một ngày trong tương lai, ông theo dõi và hoàn thành.

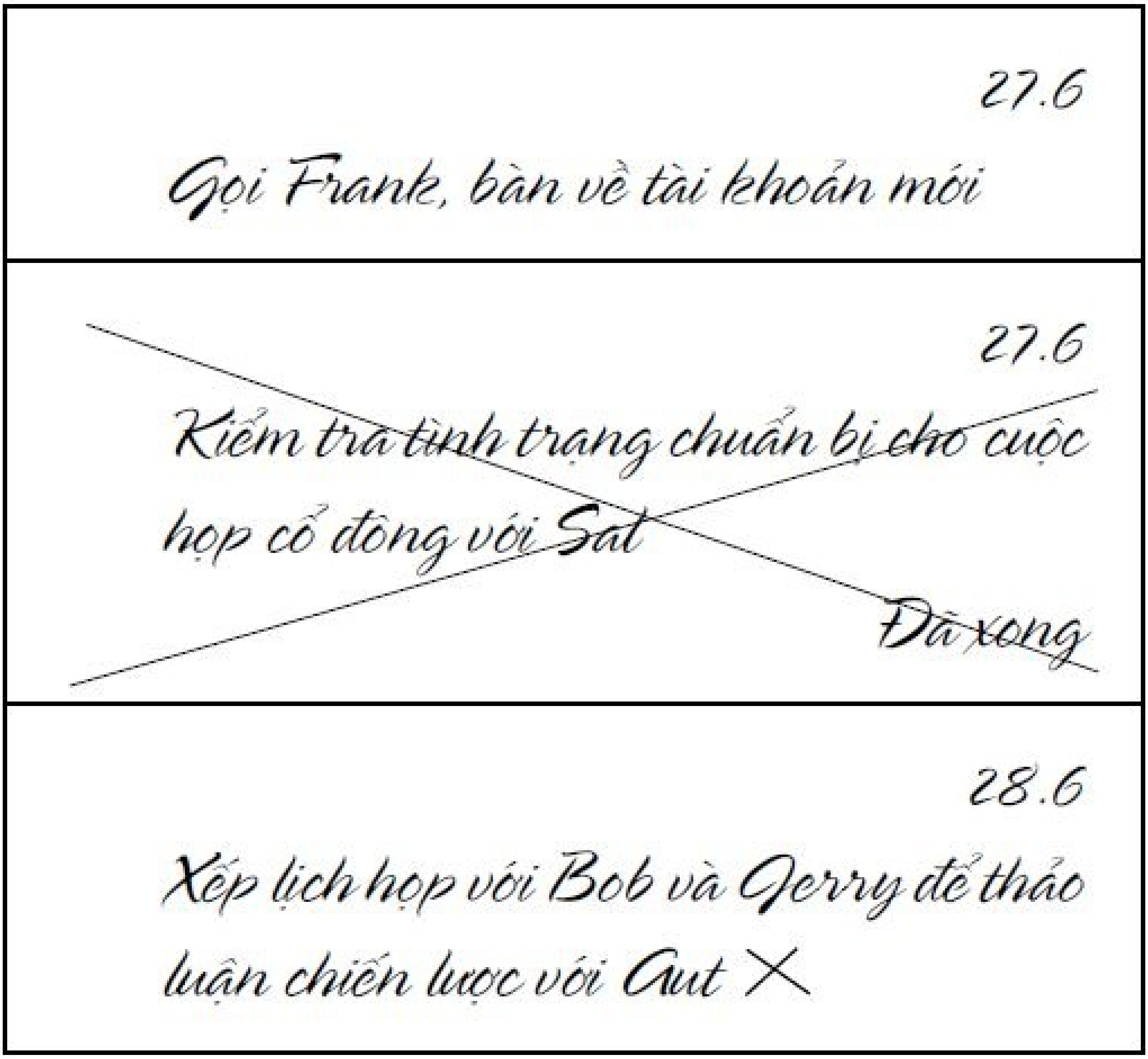
Những việc tuyệt vời được hoàn thành, không phải bởi sức mạnh, mà bởi sự kiên trì.

—Samuel Johnson

Sổ ghi chép

Tập hợp tất cả những nhiệm vụ nhỏ bạn cần làm trong một cuốn sổ giúp bạn loại bỏ những mẩu giấy ghi chú vứt bừa bãi trên bàn làm việc của mình. Một cuốn sổ ghi chép trở thành công cụ nhắc nhở hiệu quả đối với những việc không tên vốn là một phần việc tất yếu trong ngày của mọi người. Bạn có thể sử dụng nó khi bạn đột nhiên nhớ ra một việc gì đó mà bạn cần làm và muốn có một chỗ để viết lại việc đó. Đồng nghiệp có thể tạt qua và bảo bạn kiểm tra một việc gì đó, rồi sẽ quay lại hỏi sau, sổ ghi chép là nơi bạn có thể viết lại yêu cầu đó và là phương tiện để bạn tiện theo dõi.

Tôi khuyên bạn nên dùng một cuốn sổ ghi chép có kích thước từ 15 đến 25cm. Hãy sử dụng một cuốn sổ ghim hoặc khâu, đừng sử dụng sổ gáy đóng, để có thể dễ dàng xé các trang giấy. Trong cuốn sổ đó, hãy duy trì nhật ký các hoạt động theo thời gian. Bạn nên ghi ngày cho mỗi mục trong sổ. Viết chữ to, và kẻ những đường thẳng rõ ràng giữa các mục, để bạn có thể dễ dàng phân biệt các nhiệm vụ. Khi bạn hoàn thành một nhiệm vụ, hãy gạch chéo vào nhiệm vụ đó (xem Hình 7.2). Điều đó giúp bạn nắm được việc gì đã được hoàn thành và việc gì vẫn còn tồn đọng.



Hình 7.2. *Các mục ghi chép trong một cuốn sổ ghi chép mẫu*

Một nhà quản lý điều hành toàn bộ một doanh nghiệp cũng sử dụng công cụ này. Mọi việc ông ta cần nhớ đều được ghi lại trong sổ ghi chép cá nhân. Đi đâu ông cũng mang theo cuốn sổ đó.

Sử dụng sổ ghi chép để tổ chức, sắp xếp và ghi nhớ những việc cần làm có thể là một công cụ hiệu quả, đặc biệt là đối với những người làm thư ký. Trên thực tế, gần như tất cả những thư ký chuyên nghiệp tôi đã làm việc cũng đều có một cuốn sổ ghi chép kiểu này.

Cho tới khi bạn thành thạo với việc viết lại mọi thứ trong cuốn sổ đó, tôi khuyên bạn hãy luôn để nó mở sẵn trên bàn làm việc của mình. Nếu không bạn sẽ lấy bất cứ thứ gì gần nhất để viết và bạn sẽ không

hình thành được thói quen sử dụng sổ ghi chép.

Các giải pháp điện tử cho sổ ghi chép

Nếu bạn sử dụng sổ ghi chép bằng giấy, bạn biết giới hạn của nó. Làm thế nào để chia sẻ thông tin trong sổ ghi chép của bạn với người khác? Làm thế nào bạn có thể tìm kiếm thông tin một cách dễ dàng?

Một trong những khách hàng người châu Âu của tôi đã phát hiện ra một ứng dụng phần mềm thay thế rất tốt cho một cuốn sổ ghi chép bằng giấy. Họ sử dụng phần mềm Microsoft OneNote. Từ khả năng tìm kiếm nhanh hơn tới khả năng chia sẻ thông tin dễ dàng hơn, OneNote giúp việc quản lý thông tin trở nên dễ dàng hơn. Nó có thể tập hợp và sắp xếp văn bản, hình ảnh, chữ viết tay kỹ thuật số, ghi âm hình và tiếng, tất cả trong một cuốn sổ ghi chép kỹ thuật số trên máy tính của bạn. Bạn có thể tìm kiếm và sắp xếp thông tin không chỉ thông qua tính năng tìm kiếm hoặc sử dụng từ khóa trong văn bản mà còn có thể tìm kiếm văn bản trong tranh ảnh hoặc từ câu, từ phát ngôn trong ghi âm hình và tiếng. Những ghi chép trong cuộc họp, những biên bản ghi nhớ, những quyết định nhóm và những kết quả động não đều có thể đăng tải để tất cả mọi người có thể thấy và theo dõi được. Nếu bạn là một người thích giữ những ghi chép, bạn có thể cân nhắc sử dụng phần mềm này.

Các hệ thống lịch

Ngay cả khi bạn sử dụng một cuốn sổ ghi chép, bạn vẫn cần một hệ thống lịch. Trên thị trường có rất nhiều hệ thống lịch. Mỗi hệ thống đều có một "triết lý" tích hợp về quản lý thời gian. Tất cả những công cụ lập kế hoạch này đều là những công cụ dễ theo dõi. Suy cho cùng, chắc chắn bạn sẽ kiểm tra lịch của mình hàng ngày, nên đó là một nơi lý tưởng để viết lại những việc bạn muốn nhớ. Vì lịch được chia thành các ngày, nên nó có thể dự đoán nhu cầu tương lai, và bạn có thể sử dụng nó như một kiểu hồ sơ ghi nhớ.

Một lưu ý cho bạn là: Dù bạn chọn hệ thống lịch to để bàn giấy với nhiều khu vực và tính năng hoặc một hệ thống lịch đơn giản có thể đút vào túi hoặc ví, bạn hãy sử dụng loại nào có tính năng hiển thị lịch cả tuần. Điều này sẽ củng cố khả năng lập kế hoạch theo tuần của bạn và tăng khả năng thành công của bạn cả trong hoạt động lập kế hoạch, lẫn thực thi công việc.

Nếu muốn sử dụng một hệ thống lớn và phức tạp hơn, bạn có thể gộp những mục nhỏ như mục sổ địa chỉ, mục Kế hoạch dự án hoặc mục dành cho những ghi chép bạn thực hiện trong suốt các cuộc họp. Hãy học cách sử dụng để khai thác được tối đa hệ thống lịch của bạn. Một chút tưởng tượng kết hợp với huấn luyện cơ bản, phương pháp thử và sai sẽ đem lại cho bạn khả năng theo dõi và hoàn thành.

- Một hệ thống lịch hiệu quả sẽ giúp bạn:
- Nhắc bạn nhớ về những nhiệm vụ trong tương lai
- Ghi chú các cuộc hẹn
- Viết danh sách những việc cần làm hoặc lập kế hoạch cho tuần kế tiếp
- Ghi chú các hạn chót quan trọng
- Làm việc dựa trên các hạn chót và ghi chú các dấu mốc
- Nhắc bản thân về những sự kiện thường niên như sinh nhật, ngày nghỉ, ngày kỉ niệm và những ngày đặc biệt khác trong cuộc sống
- Viết lại các ghi chú trong các cuộc họp
- Giữ thông tin về địa chỉ và số điện thoại
- Cung cấp thông tin chung như vùng thời gian, mã vùng điện thoại
- Dành thời gian cho những việc bạn đã lên lịch
- Sắp xếp thời gian cho những hoạt động tái diễn như gặp gỡ nhân viên hàng tuần, xử lý thư điện tử hay công việc giấy tờ
- Lưu trữ các thông tin cá nhân như số bảo hiểm chính sách, số giấy phép lái xe, số đăng ký xe, v.v...
- Sắp xếp các hoạt động dựa trên mục tiêu và mục đích của bạn.

Một hệ thống lịch được sử dụng tốt để lên lịch và hoàn thành các

hoạt động có thể giống như Hình 7.3.

Các giải pháp điện tử để theo dõi và hoàn thành

Với tôi, việc chuyển sang hệ thống lịch điện tử rất có ý nghĩa. Hầu hết các máy tính đều có một ứng dụng lịch, không dạng này thì dạng khác. Nếu không, trên thị trường có hàng chục ứng dụng quản lý thông tin cá nhân, và tùy thuộc vào bản chất công việc của bạn, bạn có thể tìm được một ứng dụng phù hợp với nhu cầu của mình. Việc tự sắp xếp bằng một trong những ứng dụng này rất nhanh và linh động. Thay cho những nỗ lực chán ngắt và đôi khi ngốn rất nhiều thời gian dành cho việc sắp xếp và lập kế hoạch bằng giấy, một chương trình lịch tốt có thể giúp bạn sử dụng máy tính để ghi lại hoặc tìm kiếm mọi việc một cách nhanh chóng. Bạn có thể viết các mẩu ghi nhớ cho những ngày trong tương lai để chúng tự động xuất hiện vào thời điểm thích hợp.

Lịch bị động

- ❒ Họp
- ❒ Hẹn
- ❒ Ngày nghỉ

Lịch chủ động

- ❒ Cũng hiển thị
- ❒ Lịch trình
- ❒ Hẹn vì những nhiệm vụ quan trọng
- ❒ Cột mốc dự án
- ❒ Hạn chót
- ❒ Nhắc nhở
- ❒ Hành động theo dõi

Lịch chủ động

Thứ Hai	Thứ Ba	Thứ Tư	Thứ Năm	Thứ Sáu
8:30 – 9:00 Xử lý thư điện tử 9:00 Họp nhân viên 10:00 Dự án A 2 tiếng Hẹn mình 12:00 Họp khi ăn trưa 1:00 Gặp A 2:00 Dự án B 1 tiếng 4:30 – 5:00 Xử lý thư điện tử 5:00 Hạn chót Dự án A	8:30 – 9:00 Xử lý thư điện tử 9:00 Dự án C 1 tiếng 10:00 Phỏng vấn nhân viên mới 2:00 Thuyết trình nhà cung cấp 3:00 Dự án E 1,5 tiếng 4:30 – 5:00 Xử lý thư điện tử	8:30 – 9:00 Xử lý thư điện tử 9:00 Họp ngắn 10:00 Gặp đại diện C 2 tiếng 1:00 Gặp B 3:00 Dự án E 1 tiếng 4:30 – 5:00 Xử lý thư điện tử 5:00 Báo cáo hàng tháng	8:30 – 9:00 Xử lý thư điện tử Di chuyển 1:00 Gặp C 4:30 – 5:00 Xử lý thư điện tử	8:30 – 9:00 Xử lý thư điện tử 9:00 Khóa huấn luyện 12:00 4:00 Lập kế hoạch tuần 4:30 – 5:00 Xử lý thư điện tử
Cần hoàn thành 1.Thu thập thông tin cho cuộc gặp C	Cần hoàn thành 1.Gọi Mary 2.Liên lạc Dave (xem phần việc chờ xử lý)	Cần hoàn thành 1.Theo dõi hành động đã chuyển giao	Cần hoàn thành 1.Theo dõi các hoạt động đã chuyển giao B và C	Cần hoàn thành 1.Gọi văn phòng khu vực

Hình 7.3. *Mẫu lịch sắp xếp và theo dõi công việc*

Phần lớn công việc của chúng ta xuất hiện dưới dạng thư điện tử. Đó là một quá trình đơn giản và nhanh chóng để kéo và thả thư điện tử vào danh sách việc cần làm hoặc vào phần lịch của bạn và viết ghi nhớ để xử lý chúng vào thời điểm bạn dự định xử lý.

Nếu bạn gửi thư điện tử hướng dẫn, bạn có thể "đánh dấu" một bức thư "bằng cờ", và nó sẽ nhắc bạn vào đúng thời điểm để theo dõi nếu bạn vẫn chưa có phản hồi nào.

Những thiết bị cầm tay hiện nay kết hợp rất nhiều chức năng, bao gồm cả chức năng điện thoại, gửi thư điện tử, gửi tin nhắn văn bản, lịch và quản lý nhiệm vụ. Có một lợi ích rất lớn khi sử dụng những thiết bị này là chúng thường đồng bộ hóa với máy tính để bàn hoặc máy tính xách tay. Việc lưu giữ tất cả những thông tin quan trọng của bạn trong một thiết bị đơn giản đem lại rất nhiều thuận lợi. Những nhắc nhở được bạn cài đặt theo bạn tới bất cứ nơi nào bạn đi, và bạn có thể nhanh chóng hành động để theo dõi những vấn đề quan trọng. (Chương 9 trình bày chi tiết hơn về cách sử dụng những thiết bị này.)

Kết hợp hệ thống lịch giấy và lịch điện tử

Dù tôi thường khuyến khích mọi người tiếp thu công nghệ và vi tính hóa hệ thống lịch của họ, nhưng có thể một số người nhận thấy vi tính hóa không hợp với kiểu công việc của họ. Chẳng hạn, đến một cuộc hẹn ăn trưa với một chiếc máy tính xách tay thì có vẻ hơi "cồng kềnh". Nhiều người đã kết hợp thành công hệ thống lịch điện tử và hệ thống lịch giấy, tận dụng được lợi thế của cả hai. Hầu hết các gói phần mềm Quản lý thông tin cá nhân (PIM) đều có thể in lịch ra thành các kích cỡ. Khi đến các cuộc hẹn, bạn có thể sử dụng bản in đó.

CÁC NHÓM LÀM VIỆC

Với sự xuất hiện của hệ thống mạng lưới, điều này hoàn toàn có thể, thậm chí chúng ta có thể hình thành mạng lưới với bất cứ nhóm nào trong một tổ chức. Việc trước kia cần khoản đầu tư hàng triệu đôla giờ có thể trở thành phương tiện của hầu hết các nhóm nhỏ.

Phần cứng và phần mềm cần thiết cho mạng lưới và giao tiếp giữa các cá nhân với nhau đã nằm trong khả năng chi trả của gần như tất cả mọi doanh nghiệp.

Việc theo dõi và hoàn thành được nâng cao đáng kể trong nhóm vì các nhóm có thể phát triển những kế hoạch cụ thể cho các dự án liên quan đến nhiều người khác nhau. Các kế hoạch này có thể được thực thi đồng thời với nhau, được theo dõi, được giám sát, hay chỉ đơn giản là được nhìn thấy bởi bất cứ thành viên nào trong nhóm.

Từ góc độ người quản lý, bạn có thể dễ dàng theo dõi nhiều dự án. Bạn có thể xem bất cứ dự án nào hoặc tất cả các dự án thuộc trách nhiệm của những người phải báo cáo trực tiếp với bạn. Bạn cũng có thể xem các nhiệm vụ riêng biệt và những hạn chót hoàn thành của bất cứ dự án nào, hoặc xem các nhiệm vụ riêng biệt (và hỗn hợp) của nhiều dự án cùng một lúc, tùy thuộc vào phần cứng và phần mềm của bạn. Tính năng này giúp bạn theo dõi được nhiều hạn chót.

Bạn có thể thấy được triển vọng của công việc đang làm từ quan điểm của bất cứ người nào có liên quan và theo dõi công việc cần hoàn thành cùng lúc hoặc trước khi hoàn thành những nhiệm vụ khác. Bạn có thể xác định những vấn đề mà bạn có thể không ý thức được, hay đơn giản là không ngờ tới. Chẳng hạn, nếu bạn xem danh sách việc cần làm của vài người trong các cột ở cùng một màn hình và bạn thấy một người có lượng công việc quá nhiều hoặc quá bất công, có thể bạn muốn xem lại cách văn phòng của bạn giao phó nhiệm vụ.

Khi có thay đổi, điều chỉnh hoặc cập nhật, tất cả mọi người trong mạng lưới đều nhận được luôn. Thông tin có thể đối chiếu với thời gian và hạn chót. Nếu một cá nhân nào đó bị ốm, có thể dễ dàng xác định được trách nhiệm và nhiệm vụ của anh ta/cô ta, sau đó phân bổ đồng đều công việc đó cho những thành viên khác trong nhóm. Nhu cầu gặp trực tiếp để bàn về các vấn đề hoặc các kế hoạch giảm đáng kể, từ đó, tăng thời gian cho công việc thực sự.

THEO DÕI VÀ ỦY THÁC

Giao phó, ủy thác là yếu tố quyết định phần lớn hiệu quả của bạn trên cương vị người quản lý, giám sát hay điều hành. Chất lượng công

việc của bạn cũng phụ thuộc vào khả năng bạn có thể giao phó nhiệm vụ có thích hợp hay không. Giao phó đúng người giúp bạn theo dõi và hoàn thành công việc hiệu quả. Nếu bạn giao đúng việc cho đúng người, năng suất làm việc của bạn sẽ tăng theo cấp số nhân.

Trong quá trình lập kế hoạch, phát hiện ra mình hay người khác bị quá tải càng sớm thì bạn sẽ giải quyết vấn đề càng hiệu quả. Bạn không thể kỳ vọng tự mình làm hết mọi việc được.

Hãy tiết kiệm thời gian cho những việc bạn làm tốt nhất, và giao phó những việc còn lại.

—Julie Morgenstern, tác giả cuốn sách *Không bao giờ kiểm tra thư điện tử vào buổi sáng* (Never check E-mail in the Morning)

Bạn có thể lãng phí rất nhiều thời gian khi cố gắng thành thạo việc gì đó mà bạn không giỏi. Giao phó đúng người, đúng việc bằng những kỹ năng đúng đắn là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của người điều hành. Khi bạn giao phó công việc là bạn đang ấn định nhiệm vụ cho một người khác thực hiện, ấn định cho người đó quyền thực hiện nó, dù bạn không chuyển giao trách nhiệm cá nhân của mình. Trách nhiệm vẫn phải thuộc về bạn.

Một trong những nguồn thông tin tốt nhất về chủ đề giao phó, ủy thác là cuốn sách *Đừng làm, hãy giao cho người khác!* (Don’t do Delegate) của tác giả James Jenks và John Kelly. Hai danh sách bên dưới, được đúc rút từ cuốn sách này và những cuốn sách khác, đối chiếu cách chuyển giao hiệu quả và không hiệu quả:

Người chuyển giao hiệu quả	Người chuyển giao không hiệu quả
1. Xác định người phù hợp để thực hiện công việc.	1. Phân bổ công việc một cách tùy tiện.
2. Chuyển giao ngay lập tức, cho thời gian đủ để hoàn thành.	2. Chuyển giao ngay sát ngày hạn chót, từ đó tạo áp lực.
3. Tuyên bố rõ ràng mục tiêu.	3. Không trình bày rõ mục tiêu mong muốn.
4. Cung cấp tất cả các thông tin cần thiết để người chuyển giao có thể hoàn thành nhiệm vụ.	4. Hướng dẫn sơ sài, vội vã.
5. Đảm bảo nhân viên hiểu nhiệm vụ trước khi thực hiện.	5. Chuyển giao theo cách tạo hiểu lầm.
6. Đặt hạn chót cho việc hoàn thành.	6. Hỏi tiến độ ngay khi có thể.
7. Khuyến khích lập Kế hoạch dự án.	7. Hi vọng nhân viên phát triển một cách tiếp cận hiệu quả đối với nhiệm vụ.
8. Thường xuyên kiểm tra tiến độ.	8. Không đặt ra tiến trình tổng kết chính thức.
9. Có thể truy cập để chỉnh sửa và cho lời khuyên.	9. Can thiệp vào cách thực hiện công việc.
10. Chịu trách nhiệm nhưng dành phần thưởng cho người thực hiện công việc.	10. Đổ lỗi cho người khác nếu không đạt được kết quả, nhưng lại giành phần thưởng về mình nếu kết quả tốt.
11. Giúp nhân viên phát triển bằng cách giao cho những trách nhiệm mới.	11. Không chuyển giao mà khư khư giữ nhiệm vụ và hành động như một vật cản gây tắc nghẽn.

Có một lý do quan trọng hơn để cải thiện kỹ năng “nhờ” người khác làm việc cho bạn. Khai thác sự hỗ trợ của người khác là cách duy nhất giúp bạn đạt được thành công trên diện rộng, cả trong công việc lẫn trong đời tư. Chỉ bằng cách tận dụng sự hỗ trợ của người khác bạn mới có thể tăng kết quả đầu ra của mình theo cấp số nhân. Hiểu biết, thời gian, khả năng làm việc hiệu quả của mỗi cá nhân đều có hạn. Chuyển giao khéo léo đồng nghĩa với tiềm năng làm việc vô hạn.

CHUYỂN GIAO – SỬ DỤNG CÔNG CỤ ĐIỆN TỬ

Trong một số nền văn hóa, cách bạn chuyển giao có thể là một đề tài nhạy cảm. Khách hàng của chúng tôi, một công ty điện lực lớn ở Hà Lan, đã trải qua điều đó. Cách một số người chuyển giao công việc có thể gây phản ứng tiêu cực. Một số nhân viên có thể phản ứng lại với cách họ được yêu cầu phải làm gì.

Văn phòng IBT của chúng tôi đã giải quyết vấn đề này theo cách sau: Sử dụng phần mềm Microsoft Outlook. Họ quyết định dạy cho tất cả nhân viên cách sử dụng danh sách nhiệm vụ trong Outlook để theo dõi các hoạt động mà không cần phải thường xuyên hỏi han nhân viên về tiến độ công việc. Hành động đầu tiên của IBT là để người quản lý có liên quan đi một vòng và gặp tất cả nhân viên, rồi thông báo cho họ về phương pháp mới để theo dõi nhiệm vụ được chuyển giao thông qua Outlook. Ông nhấn mạnh khi ứng dụng công cụ điện tử này, mọi nhân viên sẽ dễ dàng quản lý nhiệm vụ của mình.

Các mục trách nhiệm cá nhân được tạo ra trong chính phần quản lý nhiệm vụ của Outlook. Tất cả các nhiệm vụ đều được ấn định cho người có trách nhiệm.

Thêm một cột vào bảng danh sách những việc cần làm để thể hiện lượng phần trăm công việc được hoàn thành. Bằng cách này, người quản lý có thể nhìn danh sách nhiệm vụ tổng thể, còn người chịu trách nhiệm thực hiện có thể ghi chú họ đã hoàn thành hoặc xử lý nhiệm vụ được tới đâu rồi, 25%, 50% hay 75%,...

Những người quản lý vẫn cần phải áp dụng các nguyên tắc đã được nhắc đến khi trước, nhưng với công cụ này họ có thể theo dõi phần lớn những việc bên ngoài phòng ban của họ mà không cần quan tâm thái quá tới nhân viên.

Nhân viên đánh giá cao việc người quản lý đến gặp họ và nỗ lực cải tiến quy trình chuyển giao trong phòng ban. Chỉ riêng việc đó cũng là một nỗ lực đáng trân trọng rồi.

NHỮNG NGOẠI LỆ CỦA NGUYÊN TẮC

Có thể rất khó chịu khi bạn phải theo dõi những gì người khác làm. Tuy nhiên, nếu bạn không theo dõi công việc của cấp dưới, thì bạn dễ gặp thất bại. Cách bạn giao nhiệm vụ cho người khác có thể ảnh hưởng tới kết quả của bạn. Giao việc hiệu quả gia tăng đáng kể thành công của bạn. Có những người chắc chắn sẽ không thực hiện, nên đừng giao việc cho họ. Hãy giao việc cho người khác, hoặc tìm cách khác để hoàn thành công việc.

Tôi sử dụng một phương pháp cũ. Khi phải hoàn thành việc gì đó, *hãy giao nó cho một người bận rộn*. Người nhàn rỗi thường vẫn duy trì tình trạng nhàn rỗi khi được giao việc để làm. Người bận rộn – nếu họ làm việc hiệu quả – bận rộn vì họ làm việc thường xuyên, liên tục và đó chính là người bạn muốn giao nhiệm vụ cho.

THIẾT LẬP PHẦN THEO DÕI CỦA QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC

Hãy tập trung vào phần khởi đầu, kết thúc tự nó chăm sóc nó.

—Neil Fiore, tác giả cuốn *Thói quen hiện tại* (The Now Habit)

Quá trình lập Kế hoạch tuần của bạn trở thành khoảng thời gian chính thức cho bạn xem xét lại công việc của mình, đánh giá các mục tiêu và kế hoạch, xác định thứ tự ưu tiên cho các việc trong tuần tới và nhắc bạn việc bạn cần phải theo dõi. Việc lập Kế hoạch tuần và thực hiện theo kế hoạch sẽ đảm bảo không việc quan trọng nào bị xem thường hoặc bỏ lỡ.

Là một người giám sát, quản lý hay điều hành, bạn nên tận dụng hình thức họp riêng hai người hàng tuần với những người phải báo cáo trực tiếp với bạn như quãng thời gian để theo dõi những việc bạn cần để mắt tới cho tới khi hoàn thành. Bằng cách sắp lịch và duy trì những cuộc họp này thường xuyên, cấp dưới của bạn sẽ biết bạn đang trông chờ điều gì. Nó hủy bỏ việc kiểm tra ngẫu hứng và làm phiền cấp dưới của bạn giữa quá trình. Ngược lại, nhân viên của bạn có cơ

hội theo dõi những việc đầu vào mà bạn có trách nhiệm cung cấp. Họ biết cuộc họp là thời gian hữu ích, giúp họ hoàn thành công việc của họ tốt và nhanh hơn.

Nếu bạn học cách nhận biết được những công cụ tồn tại để dễ dàng hóa quá trình theo dõi, hoàn thành và biến những công cụ đó thành một phần hiệu quả trong tiến trình làm việc của bạn, bạn sẽ thấy dễ dàng hơn nhiều để kiên trì theo đuổi thành công.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 7

1. Bạn đạt được thành công và hiệu quả tới đâu phụ thuộc chủ yếu vào mức độ gắn kết của bạn với điều bạn đang nỗ lực hoàn thành – nói cách khác, theo dõi và hoàn thành. Mọi việc xảy ra vì bạn khiến chúng xảy ra, hoặc bạn phải kiên trì theo đuổi cho tới khi bạn "đuổi kịp".

2. Sử dụng các hệ thống nhắc nhở đơn giản, dễ dàng giúp bạn khắc phục được các vấn đề và chuyển sang nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn. Nếu bạn có một chồng giấy trên bàn làm việc với những nhiệm vụ chi tiết cần hoàn thành, hãy đánh bay đống hỗn loạn bằng cách định ngày giải quyết công việc này trong một cuốn lịch, và lưu giấy tờ vào trong hồ sơ ghi nhớ. Sau đó, vào đúng ngày thích hợp, số giấy tờ đó sẽ xuất hiện để nhắc bạn nhớ tới nhiệm vụ cần hoàn thành, và bạn sẽ dành thời gian để hoàn thành nhiệm vụ đó.

3. Loại bỏ đống giấy nhớ bừa bộn bằng cách tập hợp tất cả vào một cuốn sổ ghi chép. Hãy sử dụng nó hàng ngày để củng cố thói quen, đồng thời, để giữ bàn làm việc của bạn được sạch sẽ. Hãy sử dụng sổ ghi chép khi bạn đột nhiên nhớ ra một việc gì đó bạn cần làm và muốn có một chỗ để viết lại việc đó. Hãy sử dụng nó để theo dõi những yêu cầu bằng lời nói. Hãy ghi ngày cho mỗi nhiệm vụ cần hoàn thành, và gạch chéo khi nhiệm vụ đó đã được hoàn thành. Một cuốn sổ ghi chép cung cấp một hệ thống nhắc nhở và một hệ thống theo dõi, tất cả trong một, bằng cách khuyến khích bạn làm việc và xác định các nhiệm vụ cần hoàn thành.

4. Hãy sử dụng hệ thống lịch cho phép bạn lập kế hoạch cả tuần một

lúc. Điều này sẽ củng cố thói quen lập Kế hoạch tuần và tăng khả năng thành công của bạn cả trong việc lập kế hoạch và việc hoàn thành công việc của bạn.

5. Hầu hết mọi người đều không bao giờ sử dụng được hết các tính năng của hệ thống lịch. Một chút tưởng tượng kết hợp với phép thử và sai cần thiết sẽ cho bạn thấy khả năng theo dõi và hoàn thành công việc mà bạn không bao giờ có thể đoán định được.

6. Không được xem thường những giải pháp điện tử. Nếu công ty của bạn sử dụng Outlook hoặc một ứng dụng nhóm khác, hãy cân nhắc tới việc sử dụng nó như một công cụ quản lý nhiệm vụ hoặc lên lịch của bạn. Hầu hết các thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân PDA và máy tính bỏ túi đều hỗ trợ Outlook (và những ứng dụng thông dụng khác) là những công cụ hữu dụng cho những người thường xuyên phải di chuyển.

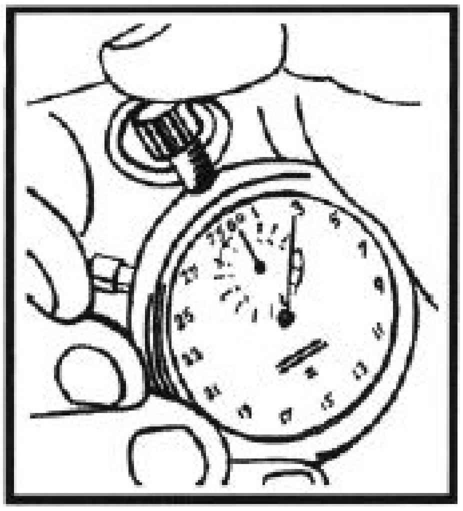
7. Giao việc là nhân tố chính quyết định hiệu quả công việc của bạn. Chất lượng công việc của bạn phụ thuộc vào khả năng giao việc của bạn. Hãy giao việc cho đúng người và bạn sẽ tăng năng suất lao động của mình theo cấp số nhân. Hãy nhớ, khi bạn giao việc, bạn đang chỉ định một người khác thực hiện một công việc và trao quyền cho họ làm việc đó. Tuy nhiên, bạn không chuyển giao trách nhiệm hay trọng trách. Trách nhiệm hay trọng trách vẫn phải là của bạn.

8. Hãy biến việc theo dõi và hoàn thành thành một phần quá trình công việc của bạn. Bạn có thể làm việc này bằng cách xem nó như một phần quá trình tổng kết hàng tuần khi bạn thường xuyên gặp những người phải báo cáo trực tiếp với bạn. Hãy nhớ rằng những cuộc họp hàng tuần này cũng là thời gian cho nhân viên của bạn theo đuổi những kết quả mà bạn kỳ vọng nhận được. Nếu theo dõi và hoàn thành có tác dụng hai chiều thì những cuộc họp này sẽ trở thành khoảng thời gian hữu ích, đáng tin giúp mọi người làm việc tốt và hiệu quả hơn.

9. Cuối cùng, hãy nhớ những chìa khóa của thành công: Kiên trì, lịch trình và thói quen tốt. Đừng từ bỏ! Hãy sử dụng các công cụ của bạn (lịch, thiết bị cầm tay, chức năng tìm kiếm...) để bạn được nhắc nhở đúng lúc là phải theo dõi các việc, và khi bạn được nhắc nhở, hãy hành động ngay! Hãy tạo ra các lịch trình để

củng cố việc hoàn thành của mình – chẳng hạn, kiểm tra mục thư được đánh dấu bằng cờ của bạn hàng ngày, dành thời gian lập kế hoạch, tổng kết tuần và bám vào đó, lên lịch họp riêng hai người, mặt đối mặt hàng tuần với từng cấp dưới trực tiếp của bạn và xem xét những vấn đề mở. Hãy biến tất cả những việc này thành thói quen! Hãy biến sự kiên trì thành một thói quen.

CHƯƠNG 8
Làm đúng ngay!



Bạn không thể trốn chạy khỏi trách nhiệm của ngày mai bằng cách trốn tránh nó hôm nay.

—Abraham Lincoln

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 8

Trong chương này, bạn sẽ học được:

- Làm điều bạn nghĩ là quan trọng vẫn chưa đủ. Hãy kiểm tra xem kỳ vọng của khách hàng là gì và hãy đáp ứng những nhu cầu đó.
- Để cải thiện quá trình làm việc nhóm của bạn, bạn nên bắt đầu với quá trình làm việc cá nhân của mình.
- Để tạo ra tiến bộ vượt bậc, bạn cần phải "cấm vận" những cách xử lý công việc cũ và bắt đầu sử dụng những phương pháp mới để giới thiệu các cách làm việc hiệu quả hơn.

HÃY ÁP DỤNG NGUYÊN TẮC NÀY VÀ ĐÓ LÀ TẤT CẢ NHỮNG GÌ BẠN CẦN LÀM

Nếu có một nền tảng triết lý cho chương trình PEP, thì có thể định nghĩa nó như ứng dụng cải tiến gia tăng liên tục cho các quá trình cơ bản trong công việc của một người. Đó là cách tôi thiết kế chương trình (dù tôi phải thừa nhận rằng mình đã không thực hiện nó một cách có ý thức!). Tôi sẽ trình bày cụ thể hơn về vấn đề này trong chương 10.

Có một từ tiếng Nhật được biết đến rộng rãi để chỉ quá trình này là từ *Kaizen*. Dù *Kaizen* được sử dụng phổ biến trong các tập đoàn, nhưng bản chất của nó là giải quyết những quá trình lớn của doanh nghiệp. Vì cuốn sách này giải quyết khía cạnh cá nhân, nên trọng tâm của chương này là ứng dụng *Kaizen* vào quản lý cá nhân.

Hiển nhiên, thực hiện nhiệm vụ đúng ngay từ đầu là tốt nhất. Nó tiết kiệm thời gian. Nó mang lại kết quả như mong muốn. Làm đúng nghĩa là bạn biết điểm mấu chốt trong công việc của bạn. Nhưng làm đúng cũng có nhiều việc cần bàn liên quan tới cách bạn xử lý công việc của mình.

(Làm thế nào để) gấp bội đầu ra của chúng ta: Tự quản lý – đó là cách tốt đối với bất kỳ người nào muốn phát triển nhanh chóng thông qua nỗ lực cá nhân có hệ thống.

—James McCay, tác giả cuốn sách *Quản lý thời gian* (The Management of Time)

Qua kinh nghiệm của các khách hàng ở nhiều nước khác nhau, tôi đã học được một điều là hầu hết mọi người đều thành thạo và có chuyên môn để thực hiện công việc của họ, nhưng họ không hiểu những nguyên tắc tổ chức làm việc hoặc không biết ứng dụng những nguyên tắc đó vào công việc của mình.

Hầu hết mọi người đều hiểu cải tiến quá trình làm việc là cải tiến hệ thống máy tính hoặc cải tiến quy trình sản xuất. Hầu hết các cá nhân đều chỉ có ý niệm mơ hồ về quy trình làm việc cá nhân, và hiếm khi, nếu có, họ chú tâm tới quá trình làm việc cá nhân này.

Cải tiến quá trình rơi vào khái niệm Chất Lượng. Sáng kiến chất lượng, Quản lý chất lượng toàn diện, 6S,... tất cả đều giải quyết cùng một vấn đề: Cải tiến quá trình. Cải tiến quá trình giảm thiểu lãng phí. Nhiều việc được hoàn thành hơn với thời gian, công sức và nỗ lực ít hơn.

Bằng cách ứng dụng những nguyên tắc và thủ thuật khó đạt được nhưng lại được tìm thấy trong hầu hết các chương trình chất lượng vào quá trình làm việc cá nhân của bạn, bạn có thể thu được những lợi ích mà các công ty đã được hưởng nhiều thập kỷ qua. Chương này sẽ bàn chi tiết về những ý tưởng bạn có thể áp dụng và *Hãy làm đúng*

ngay!

TẠI SAO LẠI LÀ CHẤT LƯỢNG?

Tổ chức American Society for Quality (www.asq.org) đã cho phép xuất bản những lập luận của họ về Chất lượng:

- Chất lượng không phải là một chương trình; đó là một cách tiếp cận kinh doanh.

- Chất lượng là tập hợp những công cụ và khái niệm đã được chứng minh là có hiệu quả.

- Chất lượng được khách hàng định nghĩa thông qua sự hài lòng của họ.

- Chất lượng bao gồm sự cải tiến liên tục và những sự kiện đột phá.

- Các công cụ và thủ thuật chất lượng phải ứng dụng được trong tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp.

- Chất lượng phải hướng tới biểu hiện xuất sắc; bất cứ thứ gì kém xuất sắc đều cần cải tiến.

- Chất lượng tăng sự hài lòng của khách hàng, giảm vòng thời gian và chi phí, loại bỏ lỗi sai và việc làm lại.

- Chất lượng không phải chỉ dành cho các doanh nghiệp. Nó cũng phát huy tác dụng trong những tổ chức phi lợi nhuận như trường học, trung tâm chăm sóc sức khỏe và dịch vụ xã hội hay các cơ quan chính phủ.

- Kết quả (biểu hiện và tài chính) là hệ quả tự nhiên của quản lý chất lượng hiệu quả. (Bản quyền thuộc American Society for Quality.)

Nếu một người lãnh đạo hay một người quản lý thực sự muốn cải tiến biểu hiện nhóm của mình thì sáng kiến Chất lượng chính là câu trả lời. Chúng đơn giản nhưng hiệu quả.

KAIZEN

Kaizen là khái niệm quản lý quan trọng nhất được áp dụng cho ngành sản xuất trong suốt 50 năm qua. *Kaizen* là từ tiếng Nhật có nghĩa là “liên tục cải tiến”. Tôi thích thêm từ “gia tăng” vào đó – tôi thấy cần phải duy trì những cải tiến nho nhỏ tăng dần để đảm bảo chúng kéo dài mãi. Những cải tiến này chủ yếu được áp dụng cho các quá trình liên quan tới công việc. Do đó, tôi có thể định nghĩa *Kaizen* là “liên tục gia tăng cải tiến quá trình”.

Áp dụng *Kaizen* vào môi trường làm việc của nhân viên văn phòng rắc rối hơn một chút so với vào quá trình sản xuất hữu hình. Người quản lý và những người làm dịch vụ có những quá trình mang tính ngẫu hứng và khó định nghĩa hơn. Điều này đặc biệt đúng khi nói về quy trình làm việc cá nhân của họ.

Năng suất làm việc của giới viên chức thường rất thấp. Các chuyên gia huấn luyện IBT của chúng tôi đã phát hiện ra trung bình những người chuyên nghiệp lãng phí 50% thời gian của họ. Như thế không có nghĩa là nói những người chuyên nghiệp không làm việc chăm chỉ. Hầu hết họ làm việc là chăm chỉ. Chỉ đơn giản là họ không hoàn thành được nhiều việc như họ có thể! Bao nhiêu lần bạn về nhà vào cuối ngày rồi nhìn vào danh sách những việc cần làm của bạn và phát hiện ra mới chỉ có vài việc được hoàn thành, và băn khoăn không biết ngày hôm đó của mình đã đi đâu?

Tôi đã hỏi những người tham gia trong các hội thảo của tôi, họ thường đưa những nhiệm vụ mà nếu được hoàn thành có thể cải thiện cách họ xử lý công việc cá nhân vào danh sách việc cần làm hàng ngày của họ tới mức nào. Hiếm khi người ta dành thời gian cho những việc có thể cải thiện quá trình làm việc của mình! Nhưng khi nói tới vấn đề cải thiện năng suất tiềm năng, không gì tiềm năng hơn kiểm tra hành vi của chính bạn trong cách thực thi công việc.

Nếu bạn chỉ chấp nhận duy nhất khái niệm này từ cuốn sách này, và chỉ áp dụng duy nhất khái niệm này cho bản thân, bạn có thể ném phần còn lại của cuốn sách đi và như vậy tôi đã thành công trong việc giúp bạn trở nên có tổ chức và có hiệu quả hơn.

PEP – CÔNG CỤ THỰC TẾ ĐỂ CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG

Ở một chi nhánh của hãng ô tô General Motors, một khách hàng đã nói:

> *Các bậc thầy về chất lượng đã xây dựng nhận thức ở đây, nhưng PEP đã biến quản lý thời gian và hiệu quả tổ chức trở nên khả thi vì nó "đánh" vào công việc, bàn làm việc và nó thực tế.*

Cải thiện cách bạn xử lý công việc sẽ đem lại cho bạn kết quả hữu hình và ngay lập tức. Kết quả đạt được sẽ khuyến khích bạn mở rộng phương pháp sang các quy trình khác và đem lại cho bạn sự kiên trì để tiếp tục cải thiện quy trình làm việc này cho tới khi bạn đạt được thành công. Nó cũng đem lại cho bạn thời gian tập trung vào cải thiện những quy trình làm việc rộng hơn.

6S

Có một cách tiếp cận của người Nhật đối với vấn đề chất lượng hiện đang rất được ưa chuộng, đó là 6S. 6S là chữ viết tắt của:

Seiri - Tổ chức, sắp xếp

Seiton - Ngăn nắp, gọn gàng

Seiso - Sạch sẽ

Seiketsu - Tiêu chuẩn hóa

Shitsuke - Kỷ luật

Sukam - Thói quen

6S có nguồn gốc từ Trung Quốc, đã được người Nhật Bản sao chép và áp dụng thành công. 6S là quy trình chất lượng phù hợp hơn

với những ứng dụng làm việc cá nhân.

Theo Lean Affi liates 6S được định nghĩa là "bộ nguyên tắc tổ chức khả thi được thiết kế để tăng tính hiệu quả, được xác định là: *Sort* – Phân loại: Tách riêng và phân mục các tài liệu cũng như các công cụ cần hoặc không cần; *Set in order* – Sắp xếp thứ tự: Sắp xếp các công cụ và các vật khác để dễ sử dụng; *Shine* – Đánh bóng (hoặc cọ sạch): Duy trì tình trạng sạch sẽ sáng bóng; *Standardize* – Tiêu chuẩn hóa: Tạo ra một kế hoạch có tính hệ thống để thực hiện ba bước đầu tiên; *Sustain* – Duy trì: Đưa ra biện pháp thực hiện các bước đó để biến chúng thành một thói quen."

"Seiri" (tổ chức, sắp xếp) có thể được định nghĩa là hành động phân loại những nội dung trong văn phòng và không gian làm việc của bạn, sau đó xác định bạn dùng cái gì cho việc gì, bạn cần gì và không cần gì. Hãy bỏ những thứ bạn không cần đi. Hãy dọn sạch đống bừa bộn. Cách này có thể áp dụng cho cả công việc giấy tờ và điện tử.

"Seiton" (ngăn nắp, gọn gàng) có nghĩa là để các công cụ của bạn ở đúng nơi thuộc về chúng, giúp bạn có thể dễ dàng tiếp cận thứ bạn cần khi làm việc. Có thể lấy ví dụ là những tài liệu điện tử được sắp xếp sao cho có thể dễ dàng truy cập được.

"Seiso" (sạch sẽ) có nghĩa là giữ cho môi trường làm việc của bạn gọn gàng, sạch sẽ.

"Seiketsu" (các tiêu chuẩn) liên quan tới cả việc làm rõ mọi việc ở đâu để người khác có thể sử dụng nó bằng trực giác và tạo ra các tiêu chuẩn cho việc sắp xếp văn phòng (hồ sơ giấy và hồ sơ điện tử; các mục đã được đồng tình; các nhãn dán; thời gian và cách thức sử dụng thư điện tử, điện thoại, và các cuộc họp; khi nào thì gây gián đoạn bằng một cuộc gặp trực tiếp...).

"Shitsuke" (kỷ luật) có nghĩa là tiếp tục hoàn thành nhiệm vụ bất kể tình huống hay lý do gì, cho tới khi nó hoàn thành.

"Sukam" (thói quen) – biến chữ "S" được liệt kê đầu tiên thành một thói quen!

Hãy tưởng tượng nó theo cách này: Đã bao giờ bạn nhìn thấy

người đầu bếp chuẩn bị một bữa ăn chưa? Thái rau, gọt khoai tây, tìm kiếm các thành phần còn thiếu, chuẩn bị món rau trộn, thái thịt, cho tất cả những thứ đó vào nấu, và khi bữa ăn đã được hoàn thành, trông gian bếp như thể vừa bị một cơn bão quét qua. Bữa ăn rất ngon. Nhưng dọn dẹp là cả một vấn đề!

Hãy so sánh cảnh tượng đó với chuyến viếng thăm một nhà hàng của người Nhật. Thường thì bạn sẽ thấy vị đầu bếp người Nhật chuẩn bị và chế biến các món ăn với cả một nghệ thuật trong đó. Khi họ chuẩn bị, họ dọn dẹp bề mặt, xoong chảo và cả dao. Tất cả các thành phần đều có chỗ riêng, có thể dễ dàng tiếp cận và lại được đặt về chỗ cũ sau khi đã được sử dụng. Khi bữa ăn được bày ra, gian bếp sạch bóng không một vết bẩn. Cũng không phải mất nhiều thời gian hơn để chuẩn bị bữa ăn đó. Nguyên tắc này có thể và nên áp dụng cho không gian làm việc của bạn.

Hãy thiết kế nơi làm việc của bạn theo các nguyên tắc 6S. Hãy đặt các công cụ trở lại vị trí cũ sau khi bạn đã dùng xong. Hãy dọn dẹp sạch sẽ khi bạn thực hiện.

6S là cách suy nghĩ và làm việc. 6S là nhận biết nhu cầu cần hiệu quả, ý thức về sự lãng phí và nhu cầu cần phải giảm thiểu sự lãng phí đó, dành thời gian để sắp đặt mọi thứ theo trật tự, tìm cách để hoàn thành công việc tốt hơn và hành động để đạt được điều đó, đồng thời dọn dẹp sau khi xong việc.

Làm việc gì đó đúng sẽ tốn ít thời gian hơn là giải thích tại sao bạn lại làm sai.

—Khuyết danh

KAIZEN TẠI NƠI LÀM VIỆC

Trong phần này, tôi sẽ trình bày kỹ lưỡng hơn về cách bạn có thể sử dụng Kaizen trong công việc hàng ngày của mình.

Bước đầu tiên rất hiển nhiên: Nếu trong quá trình làm việc, kết quả không được tốt cho lắm, hãy nhìn lại xem tại sao nó không hiệu quả và hãy điều chỉnh!

Tôi có một phương pháp thực tế mà tôi thấy có thể khuyến khích bản thân nỗ lực cải tiến liên tục: Nếu tôi làm việc gì đó có vẻ không khó khăn hoặc không có rắc rối gì, tôi luôn tự hỏi bản thân: "Lần tới mình có thể làm việc này dễ dàng hơn như thế nào?" và sau đó, tôi xử lý điều tôi đã tìm ra!

Chẳng hạn, giả sử tôi cần gặp Mattđể bàn về dự án tôi đang thực hiện. Khi tôi gọi điện cho anh ta, tôi gặp rắc rối với việc tìm số điện thoại của anh. Vậy nên, khi tôi tìm thấy số, ngay lập tức tôi đưa nó vào thông tin liên lạc của anh ta. Tôi nhớ là tôi cần gọi lại cho Mattvào thứ Sáu để bàn về tài liệu chúng tôi đang giải quyết. Nếu tôi tạo ra một nhiệm vụ cho việc này, tôi có thể đính kèm tài liệu cần thảo luận đó cùng với thông tin liên lạc của anh ta, để khi thực hiện nhiệm vụ, tôi không cần phải tìm kiếm lại thông tin này. Tôi ghi vào dòng tiêu đề của nhiệm vụ chính xác điều tôi định nhắc tới khi gọi điện. Khi cần thực hiện (trong trường hợp này là gọi điện thoại), tôi biết chính xác điều mình cần làm là gì và tôi đã có mọi thứ tôi cần để có thể làm được việc đó.

Hãy nhớ, người ta thường hành động khi việc đó dễ dàng đối với họ. Hãy biến làm việc – lần tới – thành việc dễ làm. Đa phần chúng ta đều thấy rõ lợi ích của việc cải tiến quy trình, nhưng chúng ta thường biện hộ cho việc không hành động của mình bằng cách nói rằng chúng ta quá bận rộn để làm bất cứ việc gì. Hoặc chúng ta nghĩ: "Khi nào có thời gian mình sẽ..." Điều trớ trêu là chúng ta không có thời gian để *không* hành động!

Bằng cách liên tục cải tiến phương thức chúng ta làm việc, chúng ta có thể giảm thiểu lãng phí, loại bỏ lỗi sai, tăng hiệu quả và theo thời gian, càng ngày chúng ta càng nắm được quyền kiểm soát công việc tốt hơn.

ĐIỂM CHUẨN

Điểm chuẩn, hay so sánh việc bạn làm với việc tốt nhất của một nhóm, là một công cụ quan trọng để cải tiến chất lượng. Việc so sánh nói cho bạn biết bạn đã làm việc tốt như thế nào và chỉ cho bạn biết cách để cải tiến. Quy trình PEP đầu tiên xác định những hệ thống và những tổ chức làm việc cá nhân xuất sắc, sau đó, cung cấp điểm

chuẩn cho các cá nhân để họ có thể so sánh cách họ xử lý công việc của riêng mình.

Bạn có thể thấy một số thành viên trong nhóm đã có cách thức làm việc năng suất và hiệu quả để hoàn thành công việc của mình. Hãy lấy những người đó làm gương. Nếu có khoảng cách giữa những người thực hiện xuất sắc và thực hiện trung bình, hãy xác định những người xuất sắc đó đã thực hiện công việc của họ ra sao và hành vi gì cho phép họ thực hiện tốt hơn so với những người đồng nghiệp trung bình.

TẬP TRUNG VÀO NGĂN CHẶN

PEP chuyển từ trạng thái bị động sang trạng thái chủ động. Việc đặt những quy trình lập kế hoạch tốt vào đúng chỗ, cho phép bạn nhìn thấy tương lai và ngăn chặn vấn đề. Nó giúp bạn nhận ra những dấu hiệu báo nguy và những đốm lửa có thể bùng cháy trong tương lai. Bạn không chỉ ý thức được chúng, mà với tư duy Làm liền tay, bạn xử lý những việc này khi chúng còn có thể quản lý được và bạn có thể ngăn chặn những vấn đề nghiêm trọng xảy ra.

THAY ĐỔI LIÊN TỤC

Mọi người thường gặp khó khăn khi đối phó với sự thay đổi. Tuy nhiên, cải tiến liên tục đồng nghĩa với thay đổi liên tục. Những nhà điều hành đứng đầu có thể ra lệnh, nhưng hầu hết những người quản lý hiệu quả đều thích tham gia cùng nhân viên của mình.

Thay đổi liên tục khó có thể xử lý, nếu mục tiêu cá nhân và kết quả mong muốn không được tuyên bố rõ ràng và không được tổng kết thường xuyên. Quản lý dự án, quản lý thời gian, tổ chức không gian làm việc, theo dõi và hoàn thành là tất cả các thành tố của cải tiến liên tục.

Từ góc độ của một chương trình PEP, cải tiến chất lượng có ba thành tố chính:

1. Xác định điều cần phải cải tiến.

2. Lập kế hoạch hành động để cải tiến nó.

3. Triển khai kế hoạch đó.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 8

1. PEP có tiềm năng trở thành nhân tố thành công quan trọng nhất đối với cá nhân bạn và công ty của bạn. PEP giúp bạn có cách xử lý công việc tốt hơn. Chỉ chuyên nghiệp và thành thạo về mặt kỹ thuật để thực hiện công việc của bạn là chưa đủ; bạn cần phải hiểu những nguyên tắc tổ chức sắp xếp công việc và ứng dụng những nguyên tắc đó vào công việc của mình.

2. Hãy biến *Kaizen* thành một phần quy trình làm việc của bạn. Hãy tìm cách để cải tiến các quy trình làm việc. Nếu một công việc chẳng có gì khó khăn hay chẳng có rắc rối, hãy tự hỏi bản thân: "Lần tới tôi có thể làm việc này dễ dàng hơn thế nào?" và hành động theo điều bạn đã tìm ra được!

3. Hãy áp dụng 6S vào nơi làm việc của bạn. Hãy dọn sạch đống hỗn độn và đặt các thứ trở lại vị trí cũ vốn thuộc về chúng; dán nhãn mọi thứ để bạn có thể dễ dàng tìm được đồ; dọn dẹp và sắp xếp công việc của bạn; thiết lập lịch trình để giữ tất cả trong một trật tự hoàn hảo.

4. Hãy chọn một mô hình mà bạn có thể sử dụng như một điểm chuẩn trong cải tiến năng suất và hiệu quả của bạn.

CHƯƠNG 9
Làm liền tay! Từ bất cứ nơi nào!

Hiệu quả trong môi trường làm việc di động (MWE)



Văn phòng là nơi bạn đứng – chứ không phải nơi nó đứng.

Việc là điều bạn làm – không phải nơi bạn đến.

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 9

Trong chương này, bạn sẽ học được:

- Định nghĩa về môi trường làm việc di động MWE.
- Những xu hướng chính của MWE.
- Những vấn đề khó khăn và cách giải quyết khi làm việc trong môi trường làm việc di động.
- Mẹo hay để làm việc hiệu quả trong môi trường làm việc di động.

PHÁT TRIỂN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Tại sao lại là bây giờ?

Nhiều khách hàng nói với chúng tôi rằng từ nhiều năm nay họ đã biết không gian phòng làm việc của họ thường chỉ được nhân viên sử dụng một phần nhỏ trong khi đó họ vẫn phải thanh toán những khoản chi phí cao ngất ngưởng cho một văn phòng rộng rãi làm cạn kiệt lợi nhuận. Khách hàng cũng chia sẻ với chúng tôi về việc nhân viên của họ thường hay nổi cáu, ảnh hưởng tới bầu không khí giao

tiếp và làm việc của mọi người.

Hiện nay, có vẻ như bất cứ nơi nào bạn biến thành cộng đồng làm việc thì các văn phòng "đan xen" đều được khám phá, tiếp nhận và thích nghi. Tại sao bây giờ, thế kỷ 21, việc này lại tiếp tục diễn ra? Chỉ một từ thôi – *công nghệ*.

Công nghệ đã mang lại cho chúng ta máy tính, thiết bị quản lý thông tin, điện thoại di động, máy nhắn tin, thư điện tử, dịch vụ gửi và nhận thư điện tử trên điện thoại di động, tin nhắn nhanh, điện thoại vệ tinh, mạng Internet, mạng nội bộ tổ chức và các cổng thông tin, Skype, BlackBerry, tin nhắn văn bản, máy quét cùng nhiều thiết bị đa chức năng khác. Mỗi thiết bị công nghệ này đều góp phần tạo nên đặc trưng của văn hóa văn phòng hay "sinh thái học nơi làm việc" như cách gọi của Frank Becker (Đại học Cornell) trong cuốn sách *Nơi làm việc theo thiết kế* (Workplace by Design) ông viết cùng Fritz và Steele.

Những phương tiện liên lạc di động ngày nay đem lại cho chúng ta khả năng lưu trữ và tìm kiếm thông tin (với điều kiện là chúng ta áp dụng đúng những nguyên tắc tổ chức sắp xếp hiệu quả) từ bất cứ nơi nào chúng ta đang đứng, từ bất cứ nơi nào chúng ta muốn. Công nghệ không dây, băng thông rộng và tốc độ cao giúp chúng ta truy cập và kết nối liên tục với bất cứ điều gì chúng ta muốn, từ bất cứ nơi nào. Hiện nay, vấn đề này có cả điểm cộng và điểm trừ. Ăn trưa ở hầu hết các nhà hàng (một số người gần đây đã "đủ thông minh" để giải quyết vấn đề này), bạn đều có thể nghe thấy "tiếng chuông": Điểm trừ. Ngược lại, thật là một dịch vụ khách hàng tuyệt vời nếu bạn có thể trả lời cuộc gọi khẩn cấp của một khách hàng từ ô tô của bạn, từ sân bay, hoặc thậm chí nếu cần, bạn còn có thể trả lời ngay cả khi đang đi bộ: Điểm cộng. Ngày nay, văn phòng là nơi bạn đứng, chứ không phải nơi nó đứng.

Sự xâm nhập của giao tiếp không dây vào văn phòng tạo điều kiện cho sự truy cập toàn cầu vào bất kỳ lúc nào với bất kỳ ai và ở bất kỳ đâu. Kết nối nhanh chóng, xác thực tới thư điện tử, thư điện tử gửi nhận qua điện thoại di động và máy chủ của công ty đã khiến cho việc nhân viên phải "cắm rễ" ở một địa điểm cố định nào đó trở nên không cần thiết. Nhân tố trong mạng Internet/mạng nội bộ, cùng với tin nhắn nhanh đã khiến chúng ta thấy rõ ràng hơn là những tiến bộ công nghệ đã thay đổi vĩnh viễn nhu cầu về không gian làm việc của hôm nay và ngày mai. Vì có công nghệ, chúng ta có thể ở bất cứ nơi

đâu chúng ta muốn mà vẫn có thể hoàn thành được công việc của mình. Xin được nhắc lại một lần nữa, "văn phòng là nơi bạn đứng, chứ không phải nơi nó đứng".

"Môi trường làm việc di động" là gì?

Dù thay đổi là một hằng số, thì tốc độ của sự thay đổi trong môi trường làm việc, do công nghệ mang lại, đã nạp năng lượng cho văn hóa với tốc độ mạng 24/7. Chúng tôi cho rằng thuật ngữ tốt nhất để miêu tả môi trường làm việc mới này là "Môi trường làm việc di động".

Các tổ chức đã định nghĩa quá trình này bằng một loạt các tên gọi khác nhau – chẳng hạn như dự án "Biến đổi nơi làm việc" của Hewlett-Packard, dự án "Chiến lược nơi làm việc" của Jones Lang LaSalle. Ngoài ra còn có những thuật ngữ được sử dụng rộng rãi như văn phòng di động, văn phòng ảo, văn phòng khách sạn và văn phòng không gian tự do.

Tôi thích gọi những thay đổi ở nơi làm việc này là những bước cải cách liên tục, do đó, tôi đã chọn thuật ngữ "Môi trường làm việc di động" để miêu tả đúng nhất những thay đổi ở nơi làm việc. Dù môi trường làm việc di động được gọi là gì thì chắc chắn nó vẫn là, và sẽ mãi là "công việc đang tiến triển". Chắc chắn, 5 năm sau, các quy trình và công cụ làm việc sẽ rất khác so với những quy trình và công cụ làm việc hiện nay.

Văn phòng làm việc tại nhà

Dù làm việc cho người khác hay cho chính bản thân, "văn phòng" gần nhất mà nhiều người trong chúng ta có thể tìm thấy chính là ngôi nhà. Văn phòng tại gia có thể được chia thành ba loại cơ bản:

Công ty nhỏ đặt tại gia đình (Dễ nhất)

- Nếu có thì cũng rất ít nhân viên
- Tất cả các thông tin và quyết định đều diễn ra ở cùng một chỗ

Doanh nhân (Khó hơn)

- Chuyên viên tư vấn, nhân viên bán hàng độc lập, nhà văn,...
- Làm việc với vài người một lúc
- Thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau
- Được sử dụng như cơ sở để di chuyển

Nhân viên tập đoàn (Khó nhất)

- Quản lý, nhân viên hành chính, tư vấn nhân viên, nhân viên bán hàng
- Tiếp xúc với những nhóm đông người
- Lượng thông tin lớn thường được trao đổi với nhiều người
- Nhiều nguồn thông tin khác nhau
- Nhu cầu kết nối với người khác lớn

MẪU SỐ CHUNG

Cả ba loại văn phòng tại gia đều có hai mẫu số chung cần phải giải quyết để chúng có thể hoạt động hiệu quả. Đó là:

1. *Đưa ra lựa chọn đối với những vấn đề cá nhân*. Về ưu điểm bạn không cần phải ăn mặc chỉnh tề, trang điểm hay cạo râu hay mất thời gian đi lại. Chẳng ai nhìn thấy bạn ra sao khi bạn ở nhà bạn. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy (mức độ sử dụng video ngày càng tăng sẽ đem lại một loạt những vấn đề cần giải quyết trong vài năm tới). Vấn đề cốt lõi đối với cả người làm việc trong môi trường tại gia và cả người giám sát nhân viên làm việc tại gia là kết quả công việc, chứ không phải số giờ làm việc.

Vì hầu hết các cộng sự của tôi và cả tôi đều là những người làm việc tại gia, nên tôi có thể nói cho bạn từ chính kinh nghiệm của tôi là hầu hết những người làm việc tại gia đều làm quá nhiều giờ, chứ không phải quá ít. “Đánh giá bằng kết quả” với cả nhân viên và người

quản lý, là điều đúng đắn duy nhất. Theo quan sát thẳng tưng, thì *người quản lý* sợ mất quyền kiểm soát, và người lãnh đạo đánh giá công việc theo kết quả.

Nếu một nhân viên làm việc tại gia tới được trận thi đấu bóng đá của con gái trong khoảng một hoặc hai giờ đồng hồ thì đó là một sự cải thiện chất lượng cuộc sống tuyệt vời, điều chắc chắn có thể đem lại kết quả cao hơn cho tổ chức của bạn. Hãy đến xem trận đấu đó. Nhưng bạn phải chắc chắn là đã đặt ra những giờ làm việc để có thể bước ra khỏi văn phòng đúng thời điểm. Tôi đã làm thế, và nhận ra rằng bằng cách áp dụng liên tục những thói quen cũng như những nguyên tắc lập kế hoạch của chương trình PEP đã được thảo luận trong chương 2 và chương 5 của cuốn sách này, những người làm việc tại gia khác cũng có thể có một ngày làm việc hoàn toàn hiệu quả, hợp lý.

2. *Phải hiểu rằng hệ thống tổ chức và việc kiểm soát thông tin là những vấn đề quan trọng*. Nếu bạn là nhân viên của một tập đoàn nào đó, nhưng lại làm việc tại gia, và cách khá xa trụ sở của công ty, bạn không có điều kiện để có tất cả những thông tin bạn cần để hoàn thành công việc. Việc kiểm soát và sắp xếp các thông tin, cả trên giấy tờ và điện tử, trở thành vấn đề quan trọng đối với sự hoàn thành hiệu quả công việc của bạn. Dù khả năng chuyển tài liệu và hồ sơ thông qua mạng Internet như đường dẫn hoặc tài liệu đính kèm là việc thường lệ, nhưng bạn vẫn không dễ dàng nhận được sự chia sẻ thông tin từ người khác. Có thể người bạn tìm kiếm sự hỗ trợ cũng làm việc trong môi trường làm việc di động và không dễ gì có mặt vào thời điểm bạn cần họ. Quan trọng hơn, chúng ta cần dành thời gian để lập kế hoạch, xác định thứ tự ưu tiên và dự đoán nhu cầu công việc trong tương lai.

Công cụ làm việc thích hợp dành cho môi trường làm việc di động

Bất cứ người nào làm việc trong môi trường làm việc di động đều cần có trang thiết bị thích hợp để làm việc năng suất và hiệu quả. Trong hầu hết các tình huống, thiết bị thích hợp có nghĩa là một chiếc máy tính, hiện đại với những phần mềm tổ chức phiên bản mới nhất như Microsoft Outlook hay Lotus Notes, cùng với các công cụ thích hợp cho công việc di động như đầu đọc đĩa CD, DVD, đầu đọc thẻ nhớ, máy quét, máy in, máy fax, điện thoại di động, phần mềm quản

lý thông tin cá nhân PIM, và có thể cả hệ thống nhắn tin nhanh. Những công cụ này thường được xem là “chi phí thông dụng” của một văn phòng. Chuyển sang môi trường làm việc di động đòi hỏi phải căn chỉnh và nâng cấp những công cụ làm việc này lên tầm hỗ trợ tốt nhất cho phương thức làm việc mới của bạn.

Một trong những bình luận thường thấy nhất từ những người chúng tôi đã làm việc cùng là: “Tôi phải giữ tài liệu/thông tin này trong số hồ sơ giấy tờ của mình vì nó không có dạng điện tử.” Chúng tôi liền hỏi họ có máy scan không. Thông thường, mọi người không sử dụng hết tính năng của máy scan để hỗ trợ môi trường làm việc di động. Một chiếc máy scan là cách tốt nhất để kiểm soát khối lượng công việc giấy tờ trên bàn làm việc của bạn. Với một văn phòng tại gia, nhiều khả năng là bạn không có đủ không gian cho những vật dụng cần thiết, huống hồ là số giấy tờ tích lũy không ngừng.

Một chiếc máy scan là thiết bị quan trọng để giải quyết vấn đề giấy tờ. Tất cả các thông tin, bao gồm cả những lá thư được đánh máy cũ, những bức ảnh, những bài báo tạp chí và cả những ghi chép bằng tay đều có thể chuyển thành dữ liệu điện tử.

> *Bạn cần nhớ rằng với những tài liệu được scan lại, cũng như tất cả những tài liệu điện tử khác, vấn đề cốt lõi vẫn là sắp xếp và lưu trữ thông tin thế nào để có thể nhanh chóng tra cứu được khi cần.*

Vấn đề công việc trong môi trường làm việc di động tại gia

Một văn phòng tại gia hiệu quả là một văn phòng tạo ra môi trường hiệu quả để kiểm soát, duy trì và tra cứu các thông tin được sử dụng để lập kế hoạch và hoàn thành công việc. Các nhân tố để có được hiệu quả là:

1. Không gian làm việc tập trung. Điều này bắt buộc. Phòng khách hay bàn ăn không hiệu quả. Trong một phòng nhỏ, không gian tập trung có lẽ là khu vực không nhìn thấy ti vi trong phòng. Trong một ngôi nhà khiêm tốn hoặc trong một căn hộ lớn hơn, không gian văn phòng tại gia có thể là một phần của một căn phòng. Và tất nhiên, trong một ngôi nhà lớn, thường thì cả một phòng sẽ được sử dụng để

làm văn phòng tại gia.

2. Nội thất có chất lượng cao. Điều này không có nghĩa là bạn nên tiêu tốn thật nhiều tiền bạc. Bạn có thể lựa chọn mua đồ đạc từ một nhà sản xuất lớn có thiết kế những sản phẩm cho người làm việc tại gia. Hầu hết các doanh nghiệp đều thương lượng được mức giá chiết khấu cao, rất hấp dẫn với những nhà sản xuất nội thất văn phòng lớn. Nội thất văn phòng của một trong những doanh nghiệp này có giá giảm nhiều hơn hoặc bằng 50% so với giá niêm yết thì có nghĩa là bạn đã mua được với giá hời.

3. Tiếng động hoặc làm bạn sao nhãng hoặc giúp bạn tập trung. Mỗi người có cách phản ứng khác nhau đối với âm thanh, và những khác biệt mang tính nhân văn này cần phải được xem xét khi đưa ra những quyết định làm việc tại gia. Bạn có tập trung tốt hơn với tiếng nhạc nền không? Bạn hoặc khách hàng của bạn sẽ phản ứng như thế nào với tiếng chó sủa hoặc tiếng trẻ con nô đùa ở ngoài sân? Hầu hết mọi người đều hiểu và hơi ghen tị với khả năng làm việc tại gia của bạn.

4. Những giờ làm việc đã được lên kế hoạch. Văn phòng chính là nơi bạn ở. Vì thế, chúng ta cần tập trung và hoạt động theo cách giống như doanh nghiệp. Tốt nhất bạn nên quy định những giờ làm việc thông thường. Tất cả mọi người trong gia đình tôi đều biết và tôn trọng một điều là trong suốt những giờ làm việc, dù tôi chỉ ở ngay phòng bên, nhưng tôi đang làm việc, và tôi không bị làm phiền trừ khi đó là một lý do vô cùng, vô cùng cần thiết.

5. Hỗ trợ nhu cầu – thuê ngoài hoặc những lựa chọn khác. Khi làm việc ở nhà, chúng ta thường phải chủ động xác định các nguồn lực có thể giúp chúng ta hoặc sắp xếp mọi việc. Tôi giữ một danh sách "Các dịch vụ sửa chữa và giúp đỡ", với số điện thoại của tất cả những cá nhân và tổ chức tôi có thể nhờ giúp đỡ hoặc sửa chữa. Tôi có một "bậc thầy" máy tính mà tôi có thể gọi và xin lời khuyên, hoặc sẽ đến nhà và sửa máy tính hoặc thay đổi phần mềm cho tôi bất cứ lúc nào. Tôi có một người sửa máy in có thể đến tận nhà sửa trong vòng chưa tới hai tiếng.

6. Ở nhà một mình và cô đơn. Người ta có thể cảm thấy bị cô lập khi ở làm việc ở nhà một mình. Tôi kiên quyết ra khỏi văn phòng tại gia hàng ngày vào bữa trưa. Một vài nơi (chẳng hạn cửa hàng của

Starbucks) có thể khuyến khích những người có tư tưởng ”xê dịch” và những người làm việc độc lập ra khỏi nhà, tụ tập lại với nhau.

Ngoài ra, làm việc tại nhà không có nghĩa là bạn không có văn phòng tập đoàn. Nếu điều kiện địa lý cho phép, hãy lập kế hoạch để dành một phần thời gian làm việc trong tuần tại văn phòng của tập đoàn. Những nhà nghiên cứu ở IBM đã học được một điều là nếu các đội không tập hợp khoảng ba ngày, năng suất và niềm vui của họ sẽ bị ảnh hưởng. Lời khuyên của chúng tôi là: Hãy dành ít nhất một ngày một tuần để làm việc ở văn phòng công ty. Chúng tôi cũng nghe khách hàng của mình nói tốt nhất là thay đổi ngày trong tuần bạn đến văn phòng công ty.

Những vấn đề thường gặp phải khi làm việc trong môi trường làm việc di động

Sử dụng phần mềm quản lý thông tin cá nhân PIM (Personal Information Manager).

Chúng ta sẽ sử dụng thuật ngữ PIM, có nghĩa là “phần mềm quản lý thông tin cá nhân”, trong suốt phần còn lại của mục này.

PIM là những thiết bị điện tử cầm tay, nhỏ, có kích thước bằng lòng bàn tay, có thể làm được mọi việc mà bạn vẫn làm với Microsoft Outlook hay Lotus Notes trên thiết bị máy tính thông thường của bạn, cũng như những chức năng của điện thoại thông thường.

Chúng tôi muốn giới thiệu một vài nguyên tắc khi sử dụng PIM:

A. Hãy trở thành một chuyên gia khi sử dụng bàn phím thiết bị của bạn.

B. Nắm bắt và làm chủ lựa chọn gõ chữ có trên thiết bị của bạn.

C. Hãy làm quen với những phím tắt và phím nhanh trên thiết bị.

D. Cài đặt PIM để nó tự động đồng bộ hóa với máy tính xách tay hoặc máy tính để bàn.

E. Hãy tắt chức năng báo thức/cảnh báo ở PIM của bạn để bạn không nhận được thông báo mỗi khi bạn nhận được một bức thư.

F. Cài mật khẩu để bảo vệ PIM trong trường hợp bị mất.

G. Xác định xem một bức thư bạn xóa trên thiết bị có xuất hiện trên hệ thống thư điện tử ở máy tính của bạn không.

H. Bảo dưỡng PIM. Thường xuyên khôi phục thông tin, định kỳ dọn dẹp bộ nhớ, tăng tốc độ xử lý bằng cách xóa lịch sử cuộc gọi,..., để giữ cho thiết bị vận hành trơn tru.

I. Hãy gửi đường dẫn với thư điện tử bất cứ khi nào bạn có thể. Vấn đề sức chứa của PIM khiến nó khó có thể đọc được các tài liệu đính kèm dài.

J. Viết dòng tiêu đề rõ ràng để người nhận hiểu được thư viết về vấn đề gì trước khi họ mở nó.

K. Chủ động quyết định khi nào bạn sẽ kiểm tra thư điện tử trên PIM của bạn và bám lấy quyết định đó. Đừng để thư điện tử kiểm soát bạn.

L. Khi xử lý thư điện tử, thư thoại, giấy tờ,..., hãy tuân theo nguyên tắc 4D.

M. Hãy từ bỏ thói quen đuổi theo thư điện tử và làm việc sau khi đã hết giờ làm việc. Hãy tắt điện thoại/PIM của bạn vào buổi tối và cuối tuần, và hãy cho người khác biết bạn làm như vậy. Hãy xác định làm thế nào để hoàn thành công việc của bạn trong khoảng thời gian bạn dự định dành cho nó.

Vấn đề công việc trong môi trường làm việc di động

1. *Khách hàng, khách sạn hay sân bay*. Văn phòng là nơi bạn ở, và công việc là việc gì đó bạn làm – bất kể bạn đang ở đâu trong môi trường làm việc di động. Tôi di chuyển khắp thế giới để hỗ trợ cho các công ty khác nhau của mình. Tôi phát hiện ra lập kế hoạch hiệu quả là chìa khóa đạt được mọi thứ tôi cần, bất kể tôi đang ở đâu hay tôi đang làm gì.

Trước bất kỳ chuyến đi nào, bất kỳ cuộc họp hay cuộc hẹn nào, hãy dành thời gian trong quyển lịch điện tử của bạn để lập kế hoạch chi tiết nơi bạn sẽ đến và việc bạn cần thực hiện để đạt được mục tiêu

của mình. Hãy lập kế hoạch ngay! Điều này chắc chắn sẽ đem lại thành công mà bạn cần để đánh bại được thế giới kinh doanh.

2. *Nhu cầu thiết bị/hỗ trợ thích hợp*. Bạn còn nhớ danh sách liên lạc "Các dịch vụ giúp đỡ và sửa chữa" mà tôi đã đề cập đến ở phần làm việc tại gia không? Tôi giữ danh sách này bên mình mọi lúc mọi nơi nên tôi có thể giữ liên lạc với hệ thống hỗ trợ của mình nếu tôi thấy cần họ.

Tôi cũng phát hiện ra là tốt nhất nên giữ một số văn phòng phẩm, tài liệu công ty, danh thiếp và tem thư trong cặp đựng tài liệu của mình. Bạn không bao giờ biết khi nào bạn có thể phải gửi một tờ giấy cám ơn được viết bằng tay hay một quyển giới thiệu công ty cho ai đó bạn vừa mới gặp hoặc vừa mới nói chuyện cùng. Trong thế giới điện tử mà chúng ta đang sống, một tấm thiệp cám ơn được viết bằng tay sẽ để lại ấn tượng lớn hơn nhiều một bức thư điện tử với cùng nội dung.

3. *Hoàn thành mọi việc đúng thời hạn*. Những người làm việc trong môi trường di động vẫn cần sắp xếp thời gian ở văn phòng công ty hoặc ở văn phòng tại gia để giải quyết những việc nảy sinh từ chính sự di chuyển đó. Chúng tôi nghiệm thấy rằng mỗi cuộc họp một tiếng đồng hồ thường tạo ra thêm hai giờ làm việc nữa. Một phần công việc này là chuẩn bị cho cuộc họp, và phần còn lại là hành động, nhiệm vụ nảy sinh sau cuộc họp. Trong lúc di chuyển, tôi bắt đầu tính toán chi tiết lịch trình cho lúc tôi trở lại văn phòng tại gia. "Lập kế hoạch ngay" đảm bảo tôi giữ lời hứa với khách hàng và cộng sự của mình.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 9

1. Xác định loại môi trường làm việc di động phù hợp với bạn.

2. Những người sử dụng sổ ghi chép có thể phải thiết lập hệ thống khôi phục dữ liệu hiệu quả để tránh mất dữ liệu điện tử. Hãy quyết định, dựa trên hoạt động dữ liệu mới của bạn, cần phải thường xuyên cập nhật sổ ghi chép của bạn như thế nào, bạn sẽ sử dụng quy trình lưu giữ mạng hoặc ngoại tuyến nào, và bạn sẽ khôi phục dữ liệu của mình thường xuyên như thế nào. Việc khôi phục dữ liệu, nếu cần thiết, nên làm ít nhất một lần một tuần.

3. Nếu bạn chủ yếu làm việc ở nhà, hãy xác định “giờ giấc văn phòng” của bạn, và thông báo cho các thành viên gia đình, bạn bè cũng như cộng sự của bạn biết. Hãy xác định cách hoàn thành công việc trong thời gian đã được ấn định đó.

4. Khi làm việc tại nhà bạn cần tạo ra môi trường tốt nhất để có thể hoàn thành công việc hiệu quả. Nếu bạn làm việc ở nhà, hãy xem xét lại tình hình hiện tại của bạn (cả sinh lý và tâm lý), những điểm yếu của môi trường này và những bước bạn cần thực hiện để tạo ra môi trường giá trị gia tăng đảm bảo năng suất.

5. Phải sử dụng thành thạo những phím tắt, phím nhanh và những chức năng trong PIM của bạn.

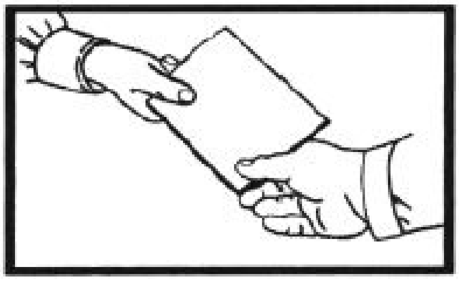
6. Nếu bạn là một nhân viên di động của một công ty lớn hơn, hãy đến văn phòng ít nhất một lần mỗi tuần.

7. Nếu bạn là một người làm việc tại gia, và bạn có cảm giác bị cô lập, hãy cân nhắc tới việc mỗi tuần dành ra một chút thời gian ở một quán cà phê hoặc một nhà hàng địa phương là tụ điểm của những người làm việc tại gia.

Cuối cùng, nhưng không phải không quan trọng, hãy tắt điện thoại di động/PIM của bạn khi hết giờ làm hoặc vào cuối tuần.

CHƯƠNG 10
Hãy là người quản lý
Làm liền tay!

Nếu bạn đợi người khác đến tìm mình, bạn sẽ chỉ nhận được những vấn đề nhỏ. Bạn cần phải đi và tìm họ. Hầu hết mọi người đều không nhận ra những vấn đề lớn của mình.



—W. Edwards Deming

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 10

Trong chương này, bạn sẽ học được cách:

- Giúp người khác có tổ chức, sắp xếp.
- Sử dụng tốt nhất thời gian mới phát hiện của bạn.
- Tận dụng một trong những phương tiện hiệu quả nhất của giao việc.
- Thực hành nguyên tắc quản lý hiệu quả với nguyên tắc "vi hành".

Có lần tôi đã chuyển giao Chương trình PEP cho một nhà máy sản xuất tại Anh. Những người tham gia gồm có người quản lý, nhân viên hành chính và những người giám sát cửa hàng. Có vài huấn luyện viên PEP cùng tham gia với tôi để tạo điều kiện thuận lợi cho chương trình; trên thực tế, sự tham gia của tôi chỉ giới hạn ở việc giới thiệu khái niệm và giúp một số người tham gia thực hành. Một giám sát viên đặc biệt phấn khích khi nghĩ mọi việc sẽ trở nên có tổ chức, sắp xếp hơn. Anh ta muốn biết tất cả về PEP và làm thế nào anh ta có thể sử dụng được nó. Tôi đã nói với anh ta rằng: "Nếu bạn nghĩ PEP

tốt cho bạn, hãy đợi cho tới khi bạn thấy nó có thể làm gì cho những người làm việc cùng bạn."

Tôi đã gợi ý rằng cách sử dụng hiệu quả nhất khoảng thời gian tự do mới được tìm thấy đó của anh ta là đi khắp các cửa hàng và gặp gỡ những người làm việc cho anh ta hàng ngày, trực tiếp tìm hiểu họ cần gì để khuyến khích bản thân họ có thể sắp xếp tốt hơn.

Vài tháng sau, khi tôi trở lại nhà máy sản xuất đó, tôi đã gặp lại đúng người giám sát đó. Anh ta hào hứng kể lại những trải nghiệm của mình với PEP. Anh ta hỏi tôi có biết cuộc bãi công xảy ra ở nhà máy vào tháng trước không. Tôi nói với anh ta là tôi có nghe nói, nhưng không biết chi tiết. Anh ta đã hỏi: "Ông có biết là cả nhà máy bãi công chỉ trừ khu vực tôi quản lý không?" Anh ta nói rằng khi những người quản lý cấp cao tìm hiểu lý do tại sao khu vực của anh ta là khu vực duy nhất không tham gia bãi công, họ đã phát hiện ra là những nhân viên trong khu vực của anh ta không có phàn nàn, than phiền gì. Họ nói rằng tất cả những việc họ cảm thấy không ổn đều đã được người giám sát giải quyết và xử lý ổn thỏa vài tháng trước.

Những việc mà người quản lý này đã làm sẽ được miêu tả cụ thể trong chương này.

QUẢN LÝ BẰNG CÁCH VI HÀNH

Một trong những công cụ quan trọng nhất mà một người quản lý có thể sử dụng để hoàn thành công việc hiệu quả và năng suất là quản lý bằng cách vi hành, hay như một số người gọi là quản lý trong tầm mắt hay quản lý bằng cách đi tìm hiểu thực tế.

Thông qua quá trình quản lý bằng cách vi hành, tiếp xúc với những nhân viên của mình và xem họ phải xử lý việc gì, phải đối mặt với những vấn đề gì, tôi đã tạo ra PEP.

Nhiều năm trước tôi làm quản lý trong một công ty mà nhân viên phải chịu áp lực khủng khiếp để cung cấp các dịch vụ, sản xuất sản phẩm và bán sản phẩm. Tôi phải chịu trách nhiệm cho khoảng 200 người. Một ngày thông thường bao gồm các công việc họp với nhóm quản lý cấp cao để thảo luận về những vấn đề nội bộ, gặp gỡ khách

hàng, sau đó làm rất nhiều công việc giấy tờ, chủ yếu để đáp ứng yêu cầu báo cáo của cấp quản lý cao hơn. Công việc của tôi là một bài học về quản lý khủng hoảng. Tôi hiếm khi có thể rời văn phòng.

Nhưng có hai điều đã giúp tôi thay đổi điều đó. Thứ nhất, tôi tự sắp xếp lại công việc của mình. Tôi thiết lập những thông lệ với trợ lý của mình và tôi bắt đầu giải quyết đống giấy tờ mà tôi phải chịu trách nhiệm một cách hiệu quả hơn. Thứ hai, tôi đã sử dụng khoảng thời gian có được từ việc tự sắp xếp lại bản thân để ra khỏi văn phòng và thực hành quản lý bằng cách vi hành. Gần như ngày nào tôi cũng dành ra nửa ngày để ra ngoài và gặp gỡ những người mà tôi phải chịu trách nhiệm. Tôi có thể dừng ở bàn làm việc của họ, ngồi xuống và nói chuyện với họ để tìm hiểu mọi việc đang diễn ra như thế nào. Tôi nhanh chóng nhận ra là hầu hết mọi người đang làm việc cực kỳ chăm chỉ, nhưng lại không hiệu quả, không năng suất trong công việc. Tình hình chung là hỗn độn.

Lúc đầu khi tôi quản lý bằng cách vi hành, mọi người còn nghi ngại. Họ băn khoăn sao tôi lại ở đó và tôi đang tìm kiếm điều gì. Nhưng sự nghi ngại này nhanh chóng bị xóa tan khi họ thấy tôi thường xuyên quay lại và tôi thể hiện sự quan tâm chân thành tới việc họ đang làm. Họ bắt đầu cởi mở và đề cập tới những vấn đề năng suất dài hạn. Tôi chăm chú lắng nghe những gì họ nói và cố gắng đáp ứng những nhu cầu mà họ đã giãi bày.

Nếu tôi không đáp ứng nhu cầu của ai đó, tôi cảm thấy rất bứt rứt khi gặp lại họ. Quản lý bằng cách vi hành buộc tôi phải giải quyết hiệu quả những vấn đề họ đã nêu ra, đặc biệt là những vấn đề mà cá nhân tôi hoàn toàn đồng tình là nên giải quyết.

Tôi phát hiện ra hầu hết những người mà tôi quản lý đều không biết làm việc thế nào cho hiệu quả. Không phải là họ không làm việc chăm chỉ; ngược lại, họ còn làm việc chăm chỉ hơn mức thực sự cần thiết. Đó chính là lúc tôi phát hiện ra nếu tôi có thể làm gì đó để giúp họ cải thiện cách họ làm việc, tôi có thể đạt được kết quả tốt nhất cho những nỗ lực của mình trên cương vị một người quản lý.

Đây là sự phát triển của quản lý bằng cách vi hành. Đúng, tôi đã lắng nghe; đúng, tôi đã quan sát công việc được họ hoàn thành như thế nào; đúng, tôi đã phản hồi, nhưng tôi còn huấn luyện họ cách tốt nhất để tự tổ chức, sắp xếp bản thân và để hoàn thành những việc

quan trọng hàng đầu mà họ cần hoàn thành. Tôi đã huấn luyện họ cách tổ chức và cải tiến quy trình làm việc của họ. Đây không phải là việc chỉ nói mồm: tôi đã chỉ dẫn và giúp cho quá trình trở nên dễ dàng hơn. Tôi không chỉ lắng nghe, tôi còn quan sát. Sau khi nhận ra tình trạng lộn xộn, tôi đã cố gắng tìm hiểu những nguyên nhân sâu xa. Điều tôi thường phát hiện ra là mọi người có thể không nhìn thấy điều kiện làm việc thực sự của họ.

Chẳng hạn, tôi có thể yêu cầu một nhân viên lau dọn bàn làm việc của anh ta. Khi anh ta đã hoàn thành nhiệm vụ dọn dẹp đó, tôi sẽ nhìn vào bàn của anh ta. Và thông thường, tôi sẽ thấy những thứ bị bỏ qua hoặc những thứ mà bản thân anh ta cũng không nhìn thấy ngay từ đầu.

Tôi đã tin rằng vào những lỗ đen, hoặc ít nhất vào hiện tượng lỗ đen trong tổ chức, nơi bạn gửi thứ gì vào thì thứ đó dường như biến mất, không bao giờ nhìn thấy lần nữa. Những lỗ đen đó thường là những ngăn kéo bàn hoặc những tập hồ sơ. Chỉ đơn giản là việc cứ bị gạt đi mà chẳng được xử lý gì.

Tại sao nhiều việc quan trọng lại không được xử lý? Có rất nhiều lý do: Thói quen làm việc xấu, trì hoãn, không biết chính xác phải làm gì, lập kế hoạch kém, tổ chức kém, khủng hoảng quản lý, và rất nhiều lý do khác nữa. Điều thú vị là hiếm khi nào tôi phát hiện ra ý định xấu hoặc thiếu nỗ lực là nguyên nhân của những khó khăn trong sản xuất. Thường thì mọi người không có quyền xử lý những vấn đề họ gặp phải. Hoặc họ thấy việc khó giải quyết, mặc dù cũng việc ấy, với người khác, có thể là việc dễ dàng xử lý được. Hoặc họ cảm thấy họ rẽ vào bất cứ hướng nào, họ cũng vấp phải một bức tường, vậy nên họ không nỗ lực nữa.

Chính nguyên tắc tùy tiện, những chính sách yếu kém và những quy trình làm việc không hiệu quả là nguyên nhân gây ra những cảm xúc tiêu cực ở mọi người. Loại bỏ những nguyên tắc này và tạo ra những tiêu chuẩn mới luôn cải thiện được tinh thần và năng suất của mọi người. Trong nhiều trường hợp, những vấn đề cứng đầu cứng cổ, dường như không thể vượt qua được đối với họ đều là những vấn đề nằm trong khả năng có thể giải quyết được của người giám sát. Chẳng hạn, nếu một nhân viên nào đó cần một chiếc máy tính để xử lý công việc tốt hơn, tôi có thể ủy quyền mua ngay lập tức, nhanh chóng và để người đó thuần thục công việc với những gì người đó cần.

Thông qua quản lý bằng cách vi hành, hay phương pháp được miêu tả như Chuyến đi bộ PEP của tôi đã giúp tôi khám phá ra cách huấn luyện mọi người trong công việc của họ. Tôi thực hiện việc này bằng cách ngồi xử lý đống hồ sơ cùng họ. Chúng tôi sẽ xử lý lần lượt từng việc, từng việc một, và thi thoảng tôi để họ tự xử lý. Trong những hồ sơ chờ xử lý, tôi nhận thấy thói trì hoãn, việc hiểu sai và những nguyên tắc tùy tiện đã ngăn cản mọi người, khiến họ không thực hiện những việc cần phải hoàn thành. Tôi không thể tìm ra những vấn đề này chỉ bằng cách đơn giản là hỏi, vì nếu người ta biết vấn đề là gì, người ta đã có thể giải quyết được vấn đề đó rồi. Tôi quan sát quá trình và cách thức họ làm việc để nhận ra họ đã không có những công cụ cần thiết, hoặc họ đã phải hứng chịu quá nhiều việc gây gián đoạn, hoặc điều gì đã khiến công việc của họ trở nên khó thực hiện.

Chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn trên cương vị quản lý này, tôi đã được trải nghiệm điều mà tôi chưa bao giờ trải nghiệm trước đó – những kết quả hữu hình, rõ ràng không chỉ với tôi mà với tất cả mọi người.

Nếu bạn đi khắp nơi, bạn sẽ biết những vấn đề thực sự và có thể giúp đưa ra giải pháp.

GIÁ MÀ TÔI BIẾT!

Tôi biết thật khó để có thể nghĩ ra một ý tưởng. 30 năm trước tôi đã ngạc nhiên khi nhìn thấy những kết quả của việc quản lý thông qua những gì mình nhìn thấy. Tôi chưa bao giờ thấy người nào làm như thế. Tôi đã vấp phải nó khi tôi nỗ lực quản lý mọi người. Nhưng tôi đã nhanh chóng nhìn thấy khái niệm được thừa nhận và ứng dụng rộng rãi. Liên hệ đầu tiên của tôi với nó là trong cuốn sách *Tìm kiếm sự xuất sắc* (In Search of Excellence) của hai tác giả Tom Peters và Robert Waterman. Họ gọi nó là "sự quản lý trong tầm mắt". Tôi rất phấn khích khi thấy những người khác phát hiện ra phương pháp quản lý này ưu việt hơn bất cứ phương pháp nào mà tôi từng chứng kiến.

Mối quan tâm dành cho chủ đề đó đã khiến tôi mày mò và phát hiện ra là người Nhật Bản, ít nhất là trong ngành sản xuất, đã phát

triển nó thành một môn khoa học. Hệ thống sản xuất Toyota (sản xuất Lean) và Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management – TQM) là hai ví dụ.

Theo Lean, nó liên quan tới nguyên tắc "3 gen": Ba nguyên tắc đó là (1) nơi công việc được hoàn thành (gemba), (2) sản phẩm thật sự (đồ vật hoặc dịch vụ) và tình trạng của các vật ở nơi làm việc (gembutsu) và (3) thực tế, điều đang diễn ra – không phải nó nên là gì, mà là nó là gì (genjitsu). Genchi gembutsu có nghĩa là "tự đi và tự nhìn thấy".

Nguyên nhân sâu xa của bất cứ vấn đề nào chính là chìa khóa cho một giải pháp lâu dài. "Dữ liệu" tất nhiên là quan trọng trong sản xuất rồi, nhưng tôi đặc biệt nhấn mạnh vào "thực tế".

—Taichi Ohno

Norman Bodek (tác giả cuốn sách *Kaikaku: Sức mạnh và sự kỳ diệu của Lean*) đã gọi đó là "Gemba Walk". Gemba Walk, cũng giống như quản lý bằng cách vi hành và quản lý trong tầm mắt, có nghĩa là đến nơi làm việc và thông qua quan sát, hỏi và lắng nghe, thu thập thông tin để có thể đề ra giải pháp khắc phục. Chủ đề quan trọng nhất của Gemba Walk là *Kaizen*.

Có một vài khác biệt khó nhận thấy tồn tại giữa những thủ thuật "đến nơi công việc được hoàn thành" này. Quản lý bằng cách vi hành có vẻ thiên về cải thiện mối quan hệ với nhân viên hơn. Gemba Walk vừa là thủ thuật giải quyết vấn đề, vừa là *Kaizen* đối với những quy trình chính của vấn đề. Thật trớ trêu là có rất ít ví dụ về việc sử dụng những thủ thuật này trong công việc của mọi người. Quả thực, khi ghé thăm Nhật Bản vài năm trước, tôi đã phát hiện ra văn phòng của họ gần như là một đống hỗn độn! Chẳng có hệ thống hồ sơ lưu trữ nào. Những quản lý người Nhật không nghĩ kỹ về việc đi thăm cửa hàng, nhưng có thể không nhìn thấy họ ở sau văn phòng.

Vậy nên, cần đáp ứng nhiều nhu cầu hơn nữa để thực thi phương pháp quản lý này. Nó đánh trực diện vào vấn đề cốt lõi. Người giỏi nhất trong số những người giỏi đã sử dụng nó. Kết quả sẽ khiến bạn giật mình đấy!

GIAO TIẾP MẶT ĐỐI MẶT

Thói kiêu căng của chúng ta khiến chúng ta khó có thể nói về những thất bại của mình, đặc biệt khi nói chuyện với sếp. Điều hiển nhiên với người khác có thể không hiển nhiên với chúng ta. Những điểm mù này tạo ra khoảng cách hoặc hố sâu ngăn cách giữa người quản lý và nhân viên. Cách tốt nhất để nối liền khoảng cách là giao tiếp một đối một, mặt đối mặt. Khi bạn nói về cùng vấn đề ở cùng mức độ tại cùng một không gian, bạn sẽ truyền đạt hiệu quả hơn. Bạn khuyến khích giao tiếp cởi mở khi bạn hỏi mọi người họ làm việc như thế nào, họ đang làm việc gì, và điều gì sẽ giúp cho công việc và cuộc sống của họ trở nên dễ dàng hơn. Đi bộ PEP có nghĩa là tìm đến với mọi người, đặt ra những câu hỏi, và tiến hành quan sát để có thể hiểu được, lắng nghe được và học hỏi được.

Khi tôi đi khắp nơi làm việc của mình, tôi thường yêu cầu những người tham gia chương trình PEP cho tôi một câu khẳng định ngắn gọn về chiến lược hoạt động của họ. Một người quản lý cấp cao của một nhóm tham gia chương trình PEP đã sốc khi phát hiện ra là chả có người nào trong nhóm, trừ ông ta, có thể khẳng định chiến lược hoạt động là gì. Khi tôi và ông ta thảo luận vấn đề này, ông ta đã nói với tôi là ông ta nghĩ tất cả mọi người đều biết điều đó. Công ty đã công bố bản báo cáo hàng năm về vấn đề đó cho cả thế giới đọc và trong hai cuộc họp nhân viên, ông đều đã trình bày chi tiết về điều đó.

Tôi không thấy ngạc nhiên chút nào. Trong ngần ấy năm làm việc cùng các công ty, chỉ có một hay hai lần tôi thấy nhân viên thực sự hiểu chiến lược hoạt động của công ty họ. Chuyện các công ty chả có chiến lược gì là chuyện quá thường thấy. Và ở những công ty có chiến lược thì việc truyền tải nó đến nhân viên lại chán vô cùng.

Nếu bạn có một thông điệp cần truyền đi, nếu bạn có một kế hoạch cần thực hiện, nếu bạn đang nỗ lực triển khai một chiến lược, hoặc nếu bạn muốn giải thích tầm nhìn trong tương lai của bạn, tôi nghĩ không có phương pháp nào hiệu quả hơn là gặp trực tiếp mọi người.

Trong một chuyến vi hành PEP, người quản lý liên tục truyền đi tầm nhìn và chiến lược của công ty thông qua hành động cũng như lời nói của mình. Nếu chiến lược của một công ty là đạt được lợi thế

cạnh tranh thông qua cải tiến đáng kể chất lượng dịch vụ khách hàng, người quản lý cần phải thể hiện điều đó bằng hành động, làm gương cho những người phải tiếp xúc với khách hàng và với chính bản thân khách hàng. Mọi khía cạnh của giao tiếp đều có thể được gia tăng đáng kể thông qua chuyến vi hành PEP.

PHƯƠNG PHÁP THEO DÕI

Chương 7 đã thảo luận về tầm quan trọng của việc theo dõi và hoàn thành. Với chuyến vi hành PEP, bạn có thể đưa theo dõi và hoàn thành vào quy trình làm việc của bạn. Gặp gỡ, tiếp xúc với mọi người là cách tự nhiên để theo dõi và hoàn thành những việc bạn muốn hoàn thành.

GIAO VIỆC

Khi tôi nói chuyện với những người điều hành về thất bại của họ trong việc giao việc, lý do thường thấy nhất mà tôi nghe họ giải thích là nhân viên của họ bận như thế nào và họ sẽ quá tải ra sao nếu được giao thêm bất cứ việc gì nữa. Nhận thức này thường được hình thành khi nhìn thấy bàn làm việc với hàng đống giấy tờ, hoặc bằng cách nghe họ nói họ phải ở lại văn phòng muộn như thế nào. Một chuyến vi hành PEP có thể cho bạn cảm nhận chính xác hơn nhiều về khối lượng công việc mà nhân viên của bạn phải làm. Hơn nữa, bạn còn có thể biết công việc được lan truyền khác nhau như thế nào. Kinh nghiệm của tôi cho rằng khi người quản lý đi đây đi đó, ông ta/bà ta có thể giao việc nhiều và hiệu quả hơn.

NGƯỜI QUẢN LÝ *LÀM LIỀN TAY* LÀM GÌ?

Người quản lý *Làm liền tay* đem lại những nguồn lực, sự khuyến khích, mà mọi người cần để tạo ra điều họ cần tạo ra, theo cách năng suất và hiệu quả nhất có thể. Người quản lý *Làm liền tay* thực hiện điều này bằng cách đi đây đi đó, xông xáo trong doanh nghiệp.

TẬP TRUNG VÀO QUY TRÌNH LÀM VIỆC

Để trở thành một người quản lý hiệu quả, trước tiên và quan trọng nhất hãy tập trung vào quy trình của công việc. Theo kinh nghiệm của tôi, áp lực đặt lên nhân viên buộc họ phải sản xuất thường rất lớn, nhưng hiếm khi áp lực đặt lên cách thức tạo ra công việc lớn như thế. Nếu bạn giúp mọi người chuyên tâm và tập trung vào quá trình của công việc, bạn sẽ đảm bảo công việc của họ liên tục được cải thiện và mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn với họ. Sự tập trung này giúp họ giải quyết được những vấn đề cốt lõi đồng thời cải tiến chất lượng sản phẩm được tạo ra.

Đây là điều bạn phải tìm hiểu: Mọi người có tổ chức tốt không? Họ có sắp xếp hồ sơ sao cho có thể dễ dàng sử dụng, cho chính bản thân họ và cho cả những người xung quanh không? Họ có những công cụ cần thiết cho sản xuất không, và những công cụ này có hoạt động tốt không? Họ có áp dụng những thông lệ làm việc tốt không? Họ có lập kế hoạch không? Họ có tránh trì hoãn không?

Nếu bắt đầu quản lý bằng cách vi hành, hãy tập trung vào 6S.

Seiri - Tổ chức, sắp xếp

Seiton - Ngăn nắp, gọn gàng

Seiso - Sạch sẽ

Seiketsu - Tiêu chuẩn hóa

Shitsuke - Kỷ luật

Sukam - Thói quen

(Về giải thích cho mỗi chữ S, hãy xem chương 8.)

Hãy nhớ, nguồn lực quan trọng nhất của bạn chính là con người và không gian cũng như thói quen làm việc có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả làm việc của họ. Họ cũng không có kỹ năng hoặc không được đào tạo về cách thức cải tiến quy trình của mình. Hầu hết họ đều làm

việc chăm chỉ hơn mức cần thiết. Bằng cách giải quyết 6 chữ S một cách có hệ thống ở nơi làm việc, trong khi công việc được hoàn thành, bằng cách đặt ra những câu hỏi (Tại sao?), quan sát, lắng nghe, xác định những điều bất thường hoặc những sai lệch so với tiêu chuẩn, bạn có thể tạo điều kiện cho cải tiến liên tục. Bằng cách liên tục ghé thăm, họ sẽ biết bạn nghiêm túc và thành tâm. Bằng cách xuất hiện ở đó và hoàn thành, bạn có thể khuyến khích hình thành và áp dụng những thói quen tốt mới.

Cách hiệu quả nhất để tạo ra thay đổi là thông qua những bước gia tăng nhỏ. Người quản lý không cần phải áp đảo nhân sự của mình với quá nhiều việc một lúc. Yêu cầu họ xử lý và giải quyết từng miếng ghép nhỏ của trò xếp hình, theo dõi xem nó có được hoàn thành không là tất cả những gì cần thiết. Một lần nữa, xin được nhắc lại, rất khó đối mặt với ai đó thêm một lần sau khi bạn hứa giải quyết vấn đề gì đó nhưng lại không giữ lời hứa. Giải pháp ư? Hãy giải quyết nó. Hãy xử lý vấn đề. Và cho tới khi nó được xử lý, hãy tiếp tục ghé thăm người của bạn và cho họ biết bạn đang nỗ lực làm gì và bạn đang vấp phải vấn đề gì.

Sau vài tháng làm như vậy, bạn sẽ thấy trong công ty chỉ toàn những nhân viên có tổ chức tốt giống như những cỗ máy được tra dầu đầy đủ vậy. Bạn sẽ phát hiện ra những vấn đề chung và sẽ giải quyết chúng. Khi đã có tổ chức, hãy để những chuyến vi hành PEP của bạn giải quyết những vấn đề chung đó. Hãy sử dụng những thủ thuật Lean và TQM. Hãy nhớ điều gì mang bạn tới đó. Người quản lý *Làm liền tay* biến chuyến vi hành PEP thành một hoạt động thường nhật.

ĐỪNG GẮN CHẶT VỚI BÀN LÀM VIỆC

Một người quản lý cấp cao, phụ trách bộ phận với hơn 900 người trong một công ty sản xuất lớn, cho rằng quản lý bằng cách đi vi hành là một trong những điều quan trọng nhất mà ông ta cần thực hiện. Nhưng ông ta nói rằng ông ta không có thời gian để làm việc đó. Ông ta thường xuyên bị kéo vào những vấn đề khác, những cuộc họp và những cuộc khủng hoảng.

Giải pháp mà tôi và ông ta tìm ra khá đơn giản. Ông ta sẽ dành cả

buổi sáng để đi đến tất cả các điểm có người của ông đang đóng ở đó, và không được trở lại văn phòng công ty cho tới 1 giờ chiều. Điều thú vị là chỉ cần sắp xếp một chút, sàng lọc thông tin được gửi tới cho ông, tăng giao việc và loại bỏ thời gian lãng phí, ông đã có thể ra khỏi văn phòng sớm hơn mỗi ngày, và còn dành thêm bốn hoặc năm tiếng để đi gặp mọi người.

"Dính lấy bàn làm việc" là lời than phiền thường thấy từ những nhà điều hành. Chỉ đơn giản sắp lịch cho chuyến vi hành quản lý trước khi ngồi vào bàn làm việc có thể phát huy tác dụng đối với một số người. Một giải pháp lâu dài hơn là từ bỏ hoàn toàn bàn làm việc. Một người quản lý đã làm như vậy và đã điều hành doanh nghiệp của ông ta bằng một tấm bảng kẹp. Không có bàn làm việc buộc ông ta phải ra ngoài và tiếp xúc với mọi người gần như toàn bộ thời gian. Khi có cuộc họp quan trọng, ông có thể tiến hành ở phòng hội thảo của công ty.

HÃY BẮT ĐẦU TỪ CHÍNH BẠN

Hoàn toàn bình thường khi bạn nhìn thấy khó khăn của người khác "ở kia". Nhưng nhiều cải tiến có thể được tạo ra trong khu vực của bạn mà không mất hoặc mất rất ít chi phí. Đây là kinh nghiệm phổ biến khi áp dụng những quy trình cải tiến chất lượng trong các công ty. Nếu bạn theo đuổi điều phù phiếm – một hệ thống máy tính mới trị giá 9 triệu đôla khi bạn không có tiền, hoặc phải mất 2 năm để cài đặt được hệ thống đó – bạn sẽ bỏ lỡ hàng trăm cải tiến mà bạn có thể tạo ra trong khoảng thời gian chuyển tiếp.

CÔNG CỤ ĐIỆN TỬ GIÚP NÂNG CAO NHỮNG CUỘC VI HÀNH PEP CỦA BẠN

Có một cách để thực hiện chuyến vi hành PEP là sử dụng các công cụ điện tử. Nếu bạn không thể thường xuyên ghé thăm nhân viên của mình, các công cụ điện tử có thể giúp bạn.

Thư điện tử là một công cụ như vậy. Nó kêu gọi nhân viên ở mọi cấp bậc trực tiếp trình bày vấn đề và gợi ý mở ra một kênh giao tiếp khác. Sự hiện diện của bạn ở khu vực của họ theo định kỳ khiến cho kênh giao tiếp thư điện tử trở nên hiệu quả hơn.

Với những doanh nghiệp nhỏ hơn, phần mềm mạng lưới cho phép bạn trao đổi trực tiếp qua máy tính mà không cần phải đầu tư nhiều tiền. Lotus Notes, một ứng dụng phần mềm như vậy, rất dễ điều chỉnh đối với doanh nghiệp của bạn. Cơ sở dữ liệu đã được điều chỉnh có thể được truy cập bởi bất kỳ người nào được ủy quyền trong bất kỳ vị trí địa lý nào với một chiếc điện thoại. Bất kỳ người nào trong tổ chức cũng có thể tham gia và đóng góp cho những vấn đề quan trọng và những câu hỏi được nêu ra.

Dù vậy, không gì có thể thay thế được việc bạn đích thân đến nơi công việc đang được thực hiện.

TỔNG KẾT

Nếu bạn là một người quản lý cấp cao, bạn có thể nghĩ rằng mình có một lịch trình gần như không thể thay đổi được. Vậy thì lấy đâu ra thời gian trong ngày để đi lại nữa chứ? Sam Walton, bộ óc vĩ đại gây dựng nên đế chế Wal-Mart – chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn nhất thế giới, dành 80% thời gian của mình để đi khắp các cửa hàng. Theo ghi nhận, ông dành bốn ngày để đi thăm các cửa hàng, còn một ngày ở văn phòng. Với doanh thu 370 tỉ đôla, bạn có thể đoán chắc Sam hẳn phải rất bận rộn, vùi đầu ở văn phòng. Nhưng ông đã chọn cách ngược lại. Bằng cách đi lại, ông đã trực tiếp giải quyết được rất nhiều vấn đề quản lý và giảm được đáng kể lượng công việc giấy tờ cũng như những hoạt động tiêu tốn thời gian khác như đề ra chính sách, vạch ra chiến lược, xử lý vấn đề ngân sách và liên lạc với khách hàng. Sam đã phát hiện ra là những vai trò này được thực hiện hiệu quả hơn với đầu vào của những người phải thực hiện công việc.

Câu hỏi lúc đó không phải là bạn có bao nhiêu thời gian, mà là bạn sử dụng thời gian đó như thế nào. Với bạn, thực hiện quản lý hữu hình, trong tầm mắt có quan trọng không? Biết chuyện gì đang diễn ra ở "tiền tuyến" với bạn có quan trọng không?

Cách sử dụng, quản lý thời gian hiệu quả nhất là đi lại và gặp gỡ mọi người hàng ngày. Nếu bạn tập trung vào quá trình làm việc và khiến nó dễ dàng hơn với nhân viên của mình thì bạn sẽ dễ đạt được chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu của mình hơn.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 10

1. Dành thời gian trong ngày của bạn để đi lại và gặp gỡ mọi người trong khu vực thuộc trách nhiệm của bạn. Thời gian hiệu quả nhất có thể là đầu buổi sáng. Nếu thế, đừng khó chịu khi quay lại văn phòng sau khi đã đi hết một vòng.

2. Hãy tập trung vào quá trình của công việc và cách nó có thể được cải tiến.

3. Hãy truyền đạt tầm nhìn. Phải nắm bắt được chiến lược hoạt động của bạn và chuyển tải chiến lược đó bằng cả lời nói và hành động. Hãy giúp nhân viên của bạn hình dung ra hoạt động của bạn đang ở đâu.

4. Hãy thực hiện điều bạn đã hứa. Nếu bạn nói bạn sẽ làm gì đó cho một nhân viên nào đó, hãy làm đúng như thế. Nếu bạn thấy khó hoặc không thể làm được, hãy quay lại gặp người đó và cho người đó biết nơi bạn đứng. Hãy làm mọi việc trong khả năng có thể của bạn để giữ lời bạn đã hứa.

CHƯƠNG 11
Tổ chức họp hiệu quả

Họp là một sự kiện tiêu tốn nhiều phút và lãng phí nhiều giờ.

–James T. Kirk



TÓM LƯỢC CHƯƠNG 11

Trong chương này, bạn sẽ học được:

- Cuộc họp tốt nhất có thể là cuộc họp bạn không tổ chức.
- Lựa chọn thay thế cho những cuộc họp.
- Nếu bạn phải họp mặt để giải quyết một vấn đề, hãy tổ chức họp ở nơi có vấn đề.
- Nếu bạn phải họp mặt, hãy họp cho đúng!

Công ty chúng tôi đã chuyển giao thành công chương trình họp hiệu quả trong nhiều năm qua. Một trong những văn phòng ở châu Âu của chúng tôi đã ký kết hợp đồng với một công ty đa quốc gia thiết kế một kế hoạch để các cuộc họp của họ trở nên năng suất và hiệu quả hơn, với mục tiêu là phổ biến nó rộng rãi khắp thế giới. Nhiều người của chúng tôi đã cùng trao đổi với khách hàng để thảo luận chúng tôi có thể thực thi sáng kiến đó như thế nào.

Sau khi thiết kế được một chương trình, chúng tôi bắt đầu quá trình chuyển hóa bằng cách giáo dục nhân viên. Ngay lập tức chúng tôi vấp phải một trở ngại. Khi chúng tôi bắt đầu khóa đào tạo của mình, những người tham gia thể hiện rõ thái độ họ không mấy quan tâm tới việc làm thế nào để các cuộc họp trở nên năng suất và hiệu

quả hơn vì họ đang trong quá trình cắt giảm những cuộc họp mà họ tổ chức. Dành hầu hết thời gian cho những cuộc họp, chẳng còn mấy thời gian cho công việc thực sự, những nhân viên này mong muốn có một giải pháp giúp họ giảm số lượng các cuộc họp mà họ phải tham dự. Điều này hiển nhiên tác động tới sáng kiến của chúng tôi. Nhiều lời thông thái thể hiện tầm quan trọng của việc giúp cho các cuộc họp trở nên năng suất và hiệu quả hơn, nhưng nếu ngay từ đầu bạn đã không cần một cuộc họp thì ai buồn quan tâm nó được tổ chức tốt như thế nào chứ?

Tôi cũng vấp phải một câu hỏi hóc búa tương tự với một khách hàng là một công ty ô tô lớn. Người điều hành cao cấp nhờ tôi tư vấn cho ông về cách làm việc để ông thực hiện công việc của mình năng suất và hiệu quả hơn. Chúng tôi tiến hành phân tích thời gian của ông và phát hiện ra mỗi tuần ông có khoảng 50 tiếng dành cho những cuộc họp đã được lên lịch. Điều này hiển nhiên khiến ông chẳng còn chút thời gian nào để làm việc khác. Vậy là, vấn đề nằm ở chỗ ông cần phải giảm thời gian họp hành để dành thời gian làm những việc ông ta thực sự được trả lương.

Họp hành là điều không thể tránh khi bạn không muốn làm bất cứ việc gì.

—John Kenneth Galbraith

Vấn đề tệ đến mức nào? Một nghiên cứu chỉ ra rằng trung bình các chuyên gia tham dự 71 cuộc họp hàng tháng (MCI Conferencing White Paper, “Những cuộc họp ở Mỹ”). Trong cuốn sách của họ, *Họp kinh doanh tốt hơn* (Better Business Meetings), Robert B. Nelson và Peter Economy đã phát hiện ra hơn 50% thời gian họp là lãng phí.

Trong chương này, tôi trình bày về hai chủ đề cơ bản: Làm thế nào để tránh phải tổ chức họp ngay từ đầu và cách tổ chức tốt một cuộc họp.

Họp là dấu hiệu của tổ chức kém. Họp càng ít càng tốt.

—Peter F. Drucker

Họp trở thành phương pháp quản lý được yêu thích của những người chuyên nghiệp. Vấn đề ở chỗ họp không phải là diễn đàn để

giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định đúng đắn. Vậy mà phần đông những người chuyên nghiệp vẫn dành rất nhiều thời gian cho việc họp. Tại sao họp lại là lãng phí thời gian? Nếu nó được tổ chức kém, sẽ chẳng có mấy việc được hoàn thành. Tuy nhiên, đào tạo mọi người cách tổ chức tốt một cuộc họp cũng không hẳn đã đem lại kết quả tích cực.

Một lý do khiến những cuộc họp thường kém hiệu quả, ngay cả khi chúng được tổ chức rất tốt, là do khoảng cách giữa những người tham gia cuộc họp và nơi công việc đang thực sự được hoàn thành. Nếu bạn muốn giải quyết hiệu quả một vấn đề, bạn cần trực tiếp trải nghiệm tình huống đó. Các vấn đề xuất hiện trong cuộc họp được gửi đến từ thư điện tử, điện thoại hoặc những thông báo khác là chuyện quá thường thấy. Vây là một cuộc họp được tổ chức từ một địa điểm ở xa, một giải pháp được đưa ra dựa trên những thông tin có hạn, khiến những người tham gia phải phụ thuộc vào thông tin được chuyển từ nơi công việc đang diễn ra. Thông tin đó thường được đơn giản hóa và rút gọn từ bối cảnh của nó khi được báo cáo (chủ yếu là để tóm lược và giữ cho cuộc họp không diễn ra quá lâu). Kết quả là những người tham gia không có các chi tiết, mà chỉ có phiên bản chọn lọc của những chi tiết. Bất cứ kết luận nào mà họ đưa ra cũng không dựa trên sự phản ánh chính xác của tình huống thực sự.



Hình 11.1. *Tổ chức cuộc họp giải quyết vấn đề tại nơi công việc đang được thực hiện*

Nếu bạn tổ chức một cuộc họp để giải quyết một vấn đề, hãy quên nó đi. Thay vào đó, hãy đi tới nơi tồn tại vấn đề, hãy quan sát, hãy đặt ra những câu hỏi và hãy xem công việc đang được thực hiện như thế nào. Chẳng mấy chốc bạn sẽ bắt đầu phát hiện ra tình hình thực sự. (Chúng ta sẽ nói thêm về vấn đề này ở phần sau của chương này).

PHẦN 1: GIẢM SỐ LƯỢNG CUỘC HỌP

Phân tích cuộc họp

Để giảm số lượng cuộc họp, hãy bắt đầu bằng cách xem xét lại các cuộc họp bạn đã tham dự gần đây để đánh giá mối tương quan, tầm quan trọng và mục tiêu của chúng. Hãy lật quyển lịch của bạn lùi về hai tháng trước và dùng con mắt phân tích để kiểm tra các cuộc họp mà bạn đã tham dự.

Hãy tính số giờ trung bình mỗi ngày bạn dành để tham dự các cuộc họp. Hãy tự hỏi bản thân:

- Mục đích của cuộc họp này là gì?
- Liệu mục đích đó có thể được hoàn thành theo những cách khác không?
- Cuộc họp nào trong số những cuộc họp đó có thể xem là "thông lệ"?
- Cuộc họp mang tính thông lệ đó có thực sự cần thiết không?
- Nếu đó là một cuộc họp giải quyết vấn đề thì vấn đề có được giải quyết không?
- Có lựa chọn thay thế nào khác cho một cuộc họp không? Gọi điện thoại? Hội thảo?

Bất cứ vấn đề đơn giản nào cũng có thể không giải quyết được nếu có quá nhiều cuộc họp được tổ chức để thảo luận về nó.

—Khuyết danh

Thủ thuật chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn không định tổ chức một cuộc họp. Giống như thư điện tử, việc giảm số lượng cuộc họp có thể là một nhiệm vụ khó khăn và phức tạp. Văn hóa doanh nghiệp thường quy định phải tổ chức các cuộc họp. Tuy nhiên, vì có quá nhiều người than phiền là các cuộc họp chỉ lãng phí thời gian, khiến họ chẳng có thời gian để làm việc của mình, nên chúng ta cần nỗ lực giảm số lượng cuộc họp mà mọi người tham dự.

***

Mẹo hay: Một lãnh đạo trong ngành dược đã xoay xở để giảm số lượng cuộc họp chỉ đơn giản bằng cách dành thời gian trong lịch của bà để làm việc. Khi ai đó muốn họp cùng bà, người đó phải tìm thấy thời gian trống trong quyển lịch của bà. Vì lịch của bà được sắp xếp sẵn cho những việc quan trọng, nên nó đã hạn chế tối đa số giờ dành cho các cuộc họp.

***

- Đánh giá nhu cầu xem có cần phải họp không.
- Tìm những lựa chọn thay thế cho các cuộc họp.
- Nếu có một vấn đề, hãy đừng nghĩ đến việc tổ chức một cuộc họp đi, mà hãy đi thẳng tới nơi xảy ra vấn đề.

Đi. Nhìn. Khẳng định

Cách duy nhất để thực sự hiểu được bản chất của vấn đề là đi tới nơi làm việc, quan sát tình hình thực tế và thu thập dữ liệu. Điều này giúp bạn hiểu rõ hơn về thực tế. Nếu không, bất cứ giải pháp nào mà chúng ta đưa ra trong phòng họp cũng không phù hợp với công việc đang xảy ra. Quá trình này được những người giám sát, quản lý và những người chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề trong công ty của Toyota áp dụng. Chủ tịch của Toyota, ông Katsuaki Wanatabe, đã miêu tả quá trình đó như sau:

- Đi đến nơi
- Trực tiếp quan sát
- Nói chuyện với những người có liên quan
- Thu thập dữ liệu
- Xác định vấn đề dựa trên các dữ liệu đó.

Ông Wanatabe nói rằng giải quyết vấn đề cần phải thực hiện ở đúng nơi công việc đang được tiến hành, thay vì ở những cuộc họp hay trong những phòng hội thảo. Phần lớn thủ thuật này và những thông tin cần thiết để hiểu được khái niệm “cuộc vi hành PEP” đã được trình bày ở chương 10. Nếu giải quyết vấn đề được thực hiện theo cách này, thì nhu cầu và số lượng cuộc họp sẽ giảm xuống.

Nếu bạn phải tổ chức một cuộc họp, hãy cân nhắc tổ chức nó ở nơi công việc đang được thực hiện. Những người tham dự cuộc họp có thể trực tiếp quan sát và lắng nghe bằng chính đôi tai của họ đối với những vấn đề đang xảy ra. Khi đó, cuộc họp của bạn có thể sẽ

ngắn hơn, hiệu quả hơn và quyết định của bạn chắc chắn sẽ thực tế hơn.

PHẦN 2: NẾU BẠN PHẢI HỌP, HÃY HỌP CHO ĐÚNG

Bạn đã phân tích những cuộc họp mà bạn tham dự gần đây và đã tìm ra các cách giảm bớt những cuộc họp đó. Bạn đã tiếp nhận khái niệm đi đến nguồn gốc của vấn đề và quan sát, lắng nghe, thu thập thông tin, rồi đưa ra giải pháp. Kết quả là bạn sẽ ít phải tham dự các cuộc họp hơn. Dù vậy, vẫn luôn có những cuộc họp khác mà bạn cần phải góp mặt.

Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xác định những loại cuộc họp khác nhau. Kiểu cuộc họp sẽ quyết định thành phần tham gia và sự chuẩn bị cần thiết.

- *Họp tóm lược*. Những cuộc họp này thường được tổ chức như hoạt động chia sẻ thông tin, và thường được tổ chức đều đặn. Có thể lãnh đạo tập trung mọi người vào sáng thứ Hai để thông báo sơ lược cho mọi người về những hoạt động trong tuần tới. Đó có thể là một bài thuyết trình trước toàn bộ công ty của chủ tịch công ty. Thực sự không có giới hạn về số lượng người tham dự một cuộc họp tóm lược. Sự chuẩn bị thường chỉ giới hạn cho "diễn giả" của cuộc họp.

- *Họp lập kế hoạch*. Những người điều hành có thể cần thảo luận mục tiêu và sáng kiến chiến lược cho năm tới hoặc quý tới, hoặc tích hợp quá trình lập ngân sách vào lập kế hoạch chiến lược. Họp lập kế hoạch có thể được tổ chức giữa những thành viên nhóm dự án để vừa xác định bước tiếp theo cần thực hiện vừa giám sát tiến trình của một dự án.

- *Họp định kỳ*. Những cuộc họp thường lệ giữa giám đốc dự án và những người phải báo cáo trực tiếp cho ông ta/bà ta (họp riêng 2 người) có thể là ví dụ về những cuộc họp định kỳ. Các đội dự án có thể tiến hành họp định kỳ để giám sát triển trình của một dự án. Những cuộc họp định kỳ cần xem xét khi muốn cắt giảm số

lượng các cuộc họp. Thông thường, những cuộc họp mang tính thông lệ này thường trở thành thông lệ tới mức chúng ta chẳng bao giờ thắc mắc tại sao chúng ta lại phải có những cuộc họp đó.

- *Họp giải quyết vấn đề*. Đây có thể xem là những cuộc họp có chủ đề. Chúng có một vấn đề cụ thể, và nảy sinh như kết quả của một tình huống đã xảy ra. Như đã thảo luận ở phần trước của chương này, nhiều cuộc họp có thể thay thế bằng các chuyến vi hành PEP. Tới nơi công việc đang xảy ra, quan sát và thu thập dữ liệu, thảo luận với những người liên quan sẽ giúp những người chịu trách nhiệm có thể xác định chính xác vấn đề và đưa ra giải pháp hữu ích. Nếu một cuộc họp có thể giải quyết được một vấn đề, cuộc họp đó nên được tổ chức ở chính nơi vấn đề đang diễn ra.

- *Họp tổng kết*. Họp là "tổng kết kinh nghiệm" được tổ chức để xác định những bài học chúng ta đã rút ra được: Việc gì làm tốt chúng ta muốn phát huy? Việc gì chúng ta có thể làm tốt hơn trong những tình huống tương tự?

- *Họp đưa ra quyết định*. Những cuộc họp này thường được tổ chức ở cấp độ lãnh đạo cấp cao hoặc ban quản trị. Trong một thể chế tài chính, chúng có thể bao gồm cuộc họp ủy ban tín dụng để thông qua giao dịch tín dụng, hoặc trong trường hợp họp ban quản trị, chúng có thể bao gồm những quyết định điều hành như thuê người, sa thải nhân viên hay tăng/giảm lương.

- *Họp trình bày và báo cáo*. Những cuộc họp này được tổ chức để trình bày một bản báo cáo hoặc một bài thuyết trình cho những bộ phận ở cấp độ cao hơn trong chính tổ chức.

"Ba kẻ thù của họp:

1. Họp nhưng không thảo luận

2. Thảo luận nhưng không quyết định

3. Quyết định nhưng không hành động

—Takeshi Kawabe

Những cuộc họp được tổ chức tốt

Nếu bạn đã tận tâm phân tích lịch họp hiện có của mình, giảm những cuộc họp bạn không cần, sử dụng chuyến vi hành PEP để giải quyết vấn đề, và đã giảm số lượng cuộc họp bạn tham dự, thì bước tiếp theo là học cách điều hành một cuộc họp đúng đắn khi bạn cần phải họp.

Để họp được tổ chức hiệu quả và năng suất, nó cần phải được chuẩn bị thích hợp để:

- Xác định ngay từ đầu là bạn cần một cuộc họp. Liệu vấn đề có được giải quyết qua một cuộc gọi ngắn hay một bức thư rõ ràng, đơn giản không? Nếu bạn quyết định một cuộc họp là cách tốt nhất để giải quyết vấn đề, thì:

- Hãy xác định mục tiêu và mục đích chính xác của cuộc họp. Hãy phát triển một bức tranh rõ ràng về việc bạn dự định hoàn thành trong cuộc họp, bao gồm bất cứ quyết định nào được trông chờ đưa ra, hay bất cứ vấn đề nào cần giải quyết.

- Hãy xác định ai là người nên tham dự cuộc họp để hoàn thành được kết quả dự kiến của bạn. Sẽ có bao nhiêu người liên quan tới cuộc họp? (Ghi chú: Những cuộc họp đưa ra quyết định nên hạn chế số người tham gia. Thông thường bất cứ cuộc họp nào có quá 6 hoặc 7 người tham dự đều khiến cho việc đưa ra quyết định trở nên khó khăn hơn. Nếu là họp tóm lược thì không nhất thiết phải giới hạn số lượng người tham gia.)

- Hãy quyết định thời gian, địa điểm và thời lượng dự kiến của cuộc họp.

- Hãy chuẩn bị chương trình nghị sự cho cuộc họp từ trước.

- Hãy gửi bất cứ tài liệu tóm lược có liên quan nào cho những người tham dự cuộc họp từ trước, để họ có thể làm quen với những tài liệu đó trước khi cuộc họp diễn ra.

- Hãy xác định vai trò của nhân sự tham gia cuộc họp. (Có cần người giúp cuộc họp dễ dàng hơn không? Nếu những người tham dự cuộc họp có xu hướng khó chịu hoặc có ý gây khó khăn cho việc đưa ra một kết quả tốt, hãy cân nhắc tới việc có một người duy trì cuộc họp theo đúng “kịch bản”. Ngoài ra, cũng nên xem

xét tới việc phân công một người làm thư ký ghi chép, và một người quản lý thời gian. Người thư ký sẽ xâu chuỗi các ý kiến của buổi họp và tổng hợp thành một biên bản vào cuối buổi họp, còn người quản lý thời gian có nhiệm vụ giữ cho cuộc họp diễn tiến theo đúng lịch.)

- Nếu cần đưa ra quyết định, hãy xác định quy trình quyết định. Một vài lựa chọn hữu ích bao gồm: dân chủ (những nguyên tắc số đông), đồng thuận (tất cả mọi người đều đồng ý) hoặc đội đề xuất và ông chủ quyết định.

- Nếu đó là một cuộc họp đặc biệt quan trọng, có thể cân nhắc mời chủ tịch tham dự cùng. Chủ tịch có thể tổ chức tốt hơn nội dung cuộc họp, mục đích dự kiến và kết quả, để kết quả cuối cùng là cuộc họp không thảo luận nhiều mà quyết định nhiều hơn.

Trong suốt cuộc họp

- Hãy bắt đầu cuộc họp đúng giờ, bất kể người nào vắng mặt.

- Nêu rõ mục tiêu, mục đích của cuộc họp với những thành phần tham dự để tất cả đều nhất trí với kết quả được mong đợi.

- Nhất trí với quá trình đưa ra quyết định. Liệu nó có thực sự được đồng thuận (tất cả mọi người đều được lên tiếng và đều đồng tâm nhất trí)? Liệu nó có thực sự dân chủ (phần đông đồng tình với quyết định)? Hay nó có thể là quyết định của một người – được ông chủ đưa ra – dựa trên những kết quả của cuộc họp và những đề xuất được đội đưa ra?

- Giữ cho cuộc họp diễn ra đúng lịch trình. Hãy thường xuyên ghi lại tiến trình. Người quản lý thời gian cần đảm bảo cho cuộc họp kết thúc đúng giờ. Để các cuộc họp ngắn gọn, hãy cân nhắc tới việc tổ chức trong lúc ăn trưa, hay như một trong những văn phòng ở châu Âu của chúng tôi đã áp dụng, trước khi văn phòng mở cửa, hoặc sau khi văn phòng đóng cửa. Hoặc bạn có thể tổ chức những cuộc họp "đứng", nghĩa là họp không cần ghế.



Hình 11.2. *Giữ cuộc họp đúng tiến trình*

- Các cuộc họp thường ngốn toàn bộ thời gian đã được lên lịch dành cho chúng. Hãy cân nhắc tới việc lên lịch cho những cuộc họp trong khoảng 20 hoặc 50 phút. Một chi nhánh của Toyota yêu cầu tất cả các cuộc họp của chi nhánh không được kéo dài hơn 50 phút và họ thường dành ra 10 phút thông báo cho mọi người biết nội dung cuộc họp tiếp theo. Bằng cách sắp lịch cho các cuộc họp một cách chặt chẽ, và đảm bảo bắt đầu và kết thúc đúng giờ, các cuộc họp sẽ trở nên hiệu quả hơn.

- Hãy tổ chức những cuộc họp "không đỉnh" – nghĩa là, không sử dụng máy tính xách tay, điện thoại di động, hay bất cứ công cụ kỹ thuật số nào khác trong suốt cuộc họp.

- Hãy sử dụng công nghệ để các cuộc họp hiệu quả hơn. Việc sử dụng ánh sáng rộng và màn hình LCD giúp mọi người nhìn thấy mọi việc rõ ràng hơn.

***

Mẹo hay: Có một cách để giảm thời gian di chuyển tới các cuộc họp là sử dụng công nghệ.

***

- Nếu số người tham gia cuộc họp nhiều hơn sáu hoặc bảy, mà cần phải đưa ra quyết định trong nhóm, hãy chia nhóm thành những nhóm nhỏ hơn, và cho mỗi nhóm nhỏ đó giải quyết một khía cạnh khác nhau của vấn đề đang cần đưa ra quyết định.

- Nếu một cuộc họp cần tạo ra những ý tưởng chung, hãy cân nhắc tới việc sử dụng thủ thuật động não. Động não phát huy tác dụng tốt nhất bằng cách tập trung vào vấn đề đã được xác định và khuyến khích những người tham gia nghĩ ra càng nhiều giải pháp, đề xuất và ý tưởng càng tốt, sau đó triển khai những ý tưởng này càng xa càng tốt. Hãy viết lại tất cả những ý tưởng đó. Đừng ngắt quãng, đừng chỉ trích, đừng đánh giá những gợi ý cho tới khi tất cả mọi người đã phát biểu và bạn đã sẵn sàng đánh giá danh sách những ý tưởng và quyết định bước tiếp theo cần thực hiện.

- Khi kết thúc cuộc họp như lịch trình, người chủ trì cuộc họp nên tổng kết những kết quả của cuộc họp. Trong phần tổng kết này, cần liệt kê tất cả những quyết định đã được đưa ra.

- Vào cuối buổi họp, nên xác định và liệt kê danh sách "những bước tiếp theo". Hãy áp dụng câu hỏi ai, cái gì, ở đâu và khi nào cho từng nhiệm vụ. (*Chú ý*: Thông thường *Cái gì* có thể không rõ ràng, còn *khi nào* đôi khi lại bị bỏ qua hoàn toàn. Hãy đảm bảo phải có chúng.)

- Tổng kết cuộc họp với một kết quả nhất trí về cách những bước tiếp theo sẽ được giám sát.

Sau khi họp

- Tất cả các biên bản phải được hoàn thành vào cùng ngày diễn ra cuộc họp, bao gồm tất cả các bước hành động cần thực hiện. Các biên bản phải được chuyển tới tất cả các thành phần tham dự.

- Hãy quyết định các biên bản sẽ được gửi đi như thế nào. Qua thư

điện tử? Hoặc có thể đăng tải biên bản và các bước hành động lên mạng nội bộ để những người tham gia họp đều có thể truy cập và theo dõi tiến độ không? Hãy nhớ, càng ít thư điện tử càng tốt!

- Kiên quyết hoàn thành các quyết định từ cuộc họp để chúng có thể được hoàn thành trên thực tế.

TỔNG KẾT

Cách hiệu quả nhất để giúp các cuộc họp trở nên hiệu quả là đừng tổ chức họp khi không cần thiết. Cố gắng giảm thiểu những cuộc họp không cần thiết, không năng suất và không hiệu quả ra khỏi lịch trình của bạn.

Nếu chủ đề họp là giải quyết một vấn đề, đầu tiên hãy đến nơi xảy ra vấn đề, trước khi tổ chức một cuộc họp. Nếu bạn thấy cần phải tổ chức một cuộc họp để giải quyết một vấn đề, hãy tiến hành họp ở chính nơi vấn đề đang xảy ra.

Nếu bạn tổ chức một cuộc họp, hãy chuẩn bị, tiến hành, quyết định, lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ và hoàn thành các quyết định trong cuộc họp một cách thích hợp.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 11

1. Cuộc họp tốt nhất là cuộc họp không bao giờ được tổ chức. Thông thường, những cuộc họp định kỳ thường hay chệch khỏi mục đích và nhu cầu của chúng. Hãy bắt đầu bằng cách phân tích những cuộc họp bạn đã tham dự trong suốt hai tháng qua. Bằng con mắt phê bình, hãy đánh giá mức độ liên quan, tầm quan trọng và mục đích của chúng. Hãy tiết giảm càng nhiều càng tốt.

2. Khi đối mặt với một vấn đề, hãy đến nơi vấn đề đang diễn ra, và hãy quan sát, lắng nghe, thu thập thông tin và quyết định xem một giải pháp có được áp dụng trực tiếp không.

3. Nếu bạn phải tổ chức một cuộc họp giải quyết vấn đề, hãy tiến

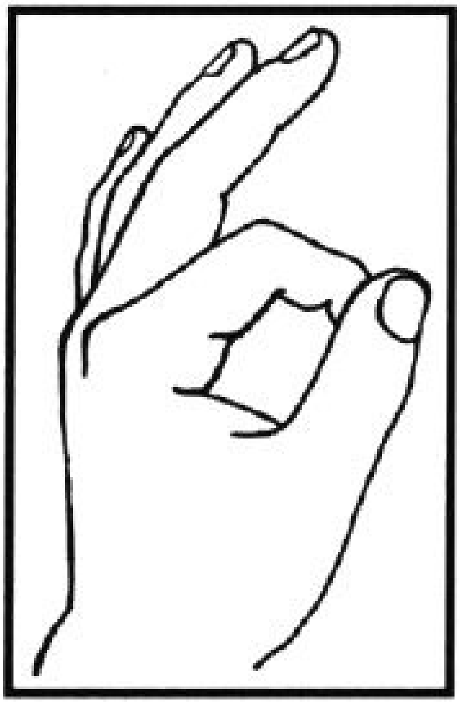
hành ngay tại nơi công việc đang diễn ra và tồn tại vấn đề.

4. Khi triệu tập một cuộc họp, hãy chuẩn bị. Hãy thêm vào phần chuẩn bị của bạn mục tiêu, mục đích, chương trình nghị sự, vai trò, thời gian, địa điểm, thời lượng và tài liệu dự kiến.

5. Hãy tổ chức họp hiệu quả. Hãy bắt đầu và kết thúc đúng giờ. Hãy tạo thuận lợi cho thảo luận để giữ cuộc họp đúng lịch trình. Hãy đạt được các mục tiêu. Hãy đưa ra những quyết định. Hãy ghi lại những điểm hành động (bước tiếp theo), ai, cái gì, khi nào! Hãy gửi biên bản cho những người liên quan cùng theo dõi.

6. Hãy để quy trình theo dõi vào đúng chỗ. Hãy theo đuổi nhiệm vụ cho tới khi chúng được hoàn thành.

CHƯƠNG 12
Duy trì ngay



Thời gian để chuẩn bị bằng chứng là khi mặt trời chiếu sáng.

–John F. Kennedy

TÓM LƯỢC CHƯƠNG 12

Trong chương này, bạn sẽ học được:

- Một nhiệm vụ được hoàn thành là khi bạn đặt mọi thứ vào tình trạng tốt hơn so với khi bạn nhấc nó lên.
  Càng giữ ít, bạn càng đỡ phải duy trì.
- Mục đích của việc duy trì, bảo dưỡng tốt là để lần tới có thể sản xuất dễ dàng hơn.
- Bạn nên thêm các nhiệm vụ vào kế hoạch hàng tuần để tạo các bước cải thiện trong công việc của mình.

Một cộng sự có lần kể cho tôi nghe về một cậu bé được bố mẹ cho một chiếc ô tô mới khi cậu bước sang tuổi 18, vừa là để mừng cậu tốt nghiệp cấp ba, vừa là để mừng cậu có công việc thực sự đầu tiên. Dù cậu thanh niên thực hiện chế độ mỗi tuần rửa xe một lần, nhưng cậu lại không bao giờ thay dầu xe. Hiển nhiên là khi bước bảo dưỡng đơn giản, mang tính thông lệ này bị bỏ qua nhiều lần, các bộ phận đầu máy của chiếc xe bắt đầu mài và nghiến lên nhau. Cuối cùng, toàn bộ đầu máy sẽ bị rít. Kết quả là đầu máy bị hỏng, còn ô tô trở thành đống sắt vô dụng, tất cả chỉ vì không tiến hành bảo dưỡng thông thường.

Ngoài mất mát về mặt tiền bạc, điều khiến tôi "ấn tượng" chính là sự ngớ ngẩn và sự việc đáng lẽ không xảy ra như thế. Có người đã chối bỏ những thủ tục bảo dưỡng xe cơ bản và thực tế nhất, phớt lờ những thông lệ có thể đảm bảo sự vận hành êm ru của xe trong nhiều năm liền.

Khi tôi suy ngẫm về câu chuyện này, tôi nghĩ, có lẽ cha mẹ cậu thanh niên chưa bao giờ dạy cho con trai về tầm quan trọng của việc thay dầu. Tuy nhiên, linh cảm của tôi là có lẽ họ mặc định là con trai họ đã biết điều đó quan trọng như thế nào, và anh ta vẫn thay dầu thường xuyên. Đó là một phần cơ bản, không thể thiếu trong quy trình bảo dưỡng xe, họ không mảy may suy nghĩ là anh con trai không hề thay dầu.

Chúng ta biết hệ quả dành cho cậu thanh niên trẻ đó. Hệ quả dành cho bạn khi không hình thành và duy trì cho bản thân cũng như những người khác thói quen có tổ chức còn nghiêm trọng hơn nhiều so với một đầu máy chết.

CHỈ SỐ NHIỄU LOẠN

Chỉ số nhiễu loạn có thể định nghĩa là phạm vi hoặc mức độ lộn xộn đối với sự sụp đổ của bất kỳ hệ thống nào. Trong vật lý, đây là quy luật thứ hai của nhiệt động lực. Quy luật tự nhiên của vũ trụ là các hệ thống sẽ có xu hướng tiến triển từ trật tự sang lộn xộn và sự lộn xộn đó ngày càng gia tăng tính phức tạp. Muốn có một cuộc sống đơn giản ư? Hãy biến ngăn nắp, trật tự thành một phần công việc hàng ngày của bạn!

Nếu bạn trông mong và kỳ vọng làm việc trong một môi trường có trật tự, bạn cần phải nhận ra xu hướng tự nhiên của môi trường là sẽ chuyển dịch về hướng mất trật tự, và *bạn cần phải làm việc để duy trì được tình trạng có trật tự đó.*

Hãy thử bỏ bê khu vườn của bạn một lúc và bạn sẽ nhanh chóng thấy tác động của sự nhiễu loạn.

Bạn có bao giờ thắc mắc tại sao mọi thứ lại tiếp tục trở nên lộn xộn sau khi bạn đã dọn dẹp và sắp xếp không? Đó

là một quy luật của vũ trụ, và bạn không thể phá vỡ quy luật đó. Nếu bạn không làm gì, bạn sẽ lạc đường. Lộn xộn sẽ lên ngôi. Bạn không thể thắng được sự nhiễu loạn. Bạn chỉ có thể đấu tranh chống lại nó. Nhiễu loạn sẽ tiếp tục gia tăng. Bạn cần phải bổ sung năng lượng để sắp xếp lại mọi thứ. Dòng năng lượng sẽ giúp duy trì trật tự. Bằng cách bổ sung năng lượng vào một hệ thống bạn có thể tạo ra tổ chức.

—**Jon Miller**, *5S bàn làm việc của bạn cùng những mẹo khác để tăng năng suất văn phòng*

Hi vọng là đến thời điểm này bạn đã tạo ra được nhiều thay đổi nhờ cuốn sách này và Chương trình Hiệu quả cá nhân PEP. Có lẽ bàn làm việc của bạn đã gọn gàng, hồ sơ của bạn đã được sắp xếp tốt hơn một chút, và đồ vật đã ở đúng chỗ chúng cần ở. Bạn đã có một hệ thống tốt hơn ở đúng chỗ. Bạn có thể quả quyết, vì có luật động nhiệt học, bất cứ hệ thống nào bạn đặt vào đúng chỗ đều có xu hướng bị phá hủy trừ khi bạn liên tục làm việc hướng tới duy trì trật tự của hệ thống.

Vậy thì "mánh khóe" là gì? Hãy biến duy trì thành một phần chu trình làm việc của bạn.

BẢO DƯỠNG VÀ CHU TRÌNH LÀM VIỆC

Tôi đã học được một bài học về bảo dưỡng từ một nhân viên kỳ cựu của IBM. Ông thường tới địa chỉ của khách hàng và sửa chữa máy tính mà mình đã bán cho họ. Ông thường đưa những kỹ thuật viên trẻ đi cùng mình trong những lần sửa chữa đó. Ông là chủ đề bàn tán gây cười vì ông có những bộ quần áo và những thói quen làm việc "lạ kỳ". Ông thường mặc những bộ đồ áo liền quần có rất nhiều túi. Trong những chiếc túi đó có tất cả các loại công cụ khác nhau mà ông cần. Nếu ông thấy có gì đó cần sửa, ngay cả khi nó không phải phần việc được yêu cầu, ông cũng sửa. Nếu ông nhìn thấy một giọt dầu trên sàn nhà, ông sẽ lấy giẻ ra và lau sạch. Khi sử dụng công cụ xong, ông thường lau sạch sẽ và đặt lại đúng túi đựng. Nếu công cụ bị hỏng, ông

lấy ngay mẫu mua trong túi và điền vào để thay thế công cụ đó. Những đồng nghiệp của ông thực hiện công việc mà chẳng buồn dọn dẹp sau khi họ đi và hiển nhiên là cuối ngày, ông luôn hoàn thành công việc và sẵn sàng về trước những người khác. Đó là cách làm việc của ông. Ông duy trì tình trạng có tổ chức.

Nói một cách ngắn gọn, duy trì là một phần của chu trình làm việc. Hãy nghĩ về nó theo cách này: Mỗi một phần việc, mỗi nhiệm vụ đều có ba phần, phần đầu, phần giữa và phần cuối. Phần đầu nhiệm vụ phải bao gồm tổ chức sắp xếp (lập kế hoạch, chuẩn bị, cài đặt) cho nhiệm vụ. Phần giữa là hành động thực hiện nhiệm vụ. Cùng với việc hoàn thành nhiệm vụ, phần cuối phải bao gồm cả việc duy trì, nghĩa là "đặt vật trở lại nơi nó thuộc về", và "cải thiện tình trạng của mọi thứ bạn chạm vào" (bao gồm cả hồ sơ, công cụ, cùng nhiều thứ khác).

Thông lệ bảo dưỡng, duy trì cũng cần được nhìn nhận theo cách tương tự. Cách đơn giản nhất để làm điều này là tích hợp các thông lệ bảo dưỡng cơ bản vào chu trình làm việc của bạn, theo cách đã được lên kế hoạch chính xác giống như bạn thay dầu cho xe ô tô. Theo cách tự động tương tự mà bạn ngồi vào sau tay lái, cắm chìa khóa xe vào, khởi động máy, bạn biết dầu xe hẳn được thay đều đặn nếu xe ở trạng thái hoàn hảo. Sao bạn nghĩ công việc lại khác thế chứ?

ĐƠN GIẢN HÓA

Mục đích của duy trì là luôn biến công việc thành đơn giản để mọi người không gặp trở ngại nào khi thực hiện. Nếu máy photocopy hết giấy khi bạn đang sao chụp tài liệu, hãy thêm giấy để máy thực hiện đúng chức năng của nó. Đừng chỉ đặt khoảng chục tờ giấy vào khay để bạn có thể hoàn thành công việc của mình, bỏ mặc người tiếp theo phải chịu cảnh hết giấy. Đừng để hồ sơ của bạn trong tình trạng vô vọng mà không ai, kể cả chính bạn, có thể hi vọng hiểu được chúng. Thay vào đó, hãy biến mọi thứ bạn chạm vào thành công cụ để tăng năng suất và hiệu quả.

Châm ngôn của bạn nên là *"Hãy làm và sắp xếp mọi việc khi bạn làm!"* Duy trì có nghĩa là tự sắp xếp theo cách giúp hoạt động tiếp theo dễ dàng hơn. Nếu bạn dùng hết ghim trong máy dập ghim, hãy cho ghim vào. Nếu bạn thò tay vào ngăn kéo và thấy mình đã hết

ghim, hãy tới chỗ văn thư và lấy một hộp ghim về. Hãy cho ghim vào máy dập ghim và tiếp tục công việc của bạn. Đừng để những chi tiết nhỏ ở đó, không giải quyết, để nó lại cản trở công việc của bạn sau này. Rất ít việc khó chịu như khi tìm bút để ghi lại một tin nhắn điện thoại mà không tìm thấy chiếc nào, hoặc phải thử tới cả chục chiếc mới tìm được chiếc bút có thể viết ra mực. Nếu bút đã hết mực, hãy ném nó đi; ngày nay, bút viết có vai trò to lớn trong công việc.

DUY TRÌ PHÒNG NGỪA

Một thuật ngữ được sử dụng ở Lean và các chương trình chất lượng là "Duy trì phòng ngừa". Duy trì phòng ngừa được định nghĩa là hành động được thực hiện trên cơ sở được lên lịch trước hoặc được giám sát để ngăn chặn những đổ vỡ trong tương lai. Có nhiều cơ hội để áp dụng khái niệm này vào môi trường văn phòng.

Hãy kiểm kê thiết bị văn phòng của bạn. Hãy tìm trong hướng dẫn sử dụng thiết bị của bạn để biết lịch trình duy trì bảo dưỡng cần có và ghi lại vào lịch của bạn.

Không gì khó chịu bằng máy tính hỏng và bạn không thể truy cập vào các hồ sơ của mình. Giải pháp là phải khôi phục ổ cứng của bạn. Dù phải tốn một chút thời gian, tiền bạc và công sức để khôi phục phần mềm và thiết bị, nhưng đó là điều đáng làm. Hãy khôi phục ổ cứng, cài đặt phần mềm, và cài đặt khôi phục định kỳ tự động hàng ngày hoặc hàng tuần, và bạn có thể tránh được thảm họa.

Hãy xác định điều gì cần duy trì phòng ngừa và hãy ghi nó vào cuốn lịch của bạn.

DUY TRÌ VÀ *LÀM LIỀN TAY*

Nếu bạn đã thuộc lòng khái niệm *Làm liền tay*, bạn sẽ có nhiều cơ hội để củng cố nó với việc duy trì. Tại sao? Vì duy trì không phải lúc nào cũng là việc "quan trọng" nhất hay "cấp bách" nhất cần làm. Luôn có những lý do để trì hoãn hành động duy trì. Nhưng nếu cụm từ *Làm liền tay* xuất hiện trong đầu bạn khi bạn nhận ra hành động duy trì nào đó, bạn sẽ hành động. Nếu bạn thấy công cụ nào đó cần sửa chữa,

bạn sẽ *Làm liền tay*. Nếu nguồn cung hết, bạn sẽ làm đầy nó ngay lập tức. *Làm liền tay* trở thành một thói quen và tự mở rộng thành sự duy trì.

BIẾN DUY TRÌ THÀNH THÓI QUEN

Giống như bạn tự động đánh răng rửa mặt vào buổi sáng, tốt nhất và dễ dàng nhất là hãy thiết lập những thông lệ duy trì hiệu quả, không phải suy nghĩ gì trong công việc của bạn. Như đã trình bày trong chương 4, nhóm các việc và sắp lịch xử lý công việc giấy tờ cũng như thư điện tử của bạn hàng ngày giữ cho dòng chảy công việc ngày qua ngày của bạn nằm trong tầm kiểm soát. Thời gian dành cho việc sắp xếp hàng tuần có thể ghép vào quy trình lập kế hoạch hàng tuần của bạn để bạn có thể duy trì tình trạng có tổ chức. Hãy cập nhật hồ sơ. Hãy khôi phục dữ liệu trong ổ cứng. Hãy kiểm tra hàng cung cấp.

Giống như bạn dành thời gian mỗi ngày để dọn sạch giỏ việc đầu vào của bạn, bạn nên dành thời gian cho những việc lớn mà bạn rất muốn trì hoãn, chẳng hạn như sàng lọc hồ sơ của những đống hỗn độn không cần thiết đã tích lũy ở đó. Tôi thấy mọi người thường làm công việc dọn dẹp sạch sẽ văn phòng này vào cuối năm, thường là giữa Giáng sinh và Tết dương lịch khi mọi việc có vẻ chậm lại tại văn phòng. Họ sử dụng thời gian đó để loại bỏ những giấy tờ của năm cũ, tạo lập hồ sơ cho năm tới, sàng lọc những thứ họ không sử dụng gần đây, loại bỏ những chồng tạp chí mà họ đã giữ để đọc, và dọn dẹp. Dù làm thế vẫn tốt hơn là không làm gì, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, thế vẫn là chưa đủ. Việc dọn dẹp và sàng lọc theo quý có vẻ hiệu quả nhất. Hãy sắp xếp thời gian dành cho nó, có thể là nửa ngày, chẳng hạn thế. Hãy đóng cửa lại và bắt tay vào sắp xếp lại, sàng lọc, xử lý tất cả những cuốn sách của bạn, những hồ sơ tham khảo, hồ sơ lưu trữ và những thứ tương tự như vậy. Hình 12.1 thể hiện lịch trình duy trì hệ thống của bạn.

21 NGÀY THỬ THÁCH

Một đồng nghiệp người Australia, Sharon McGann, đã tận hưởng thành công tuyệt vời với các sinh viên khi bà cho áp dụng điều mà bà gọi là Thử thách 21 ngày. Ngay từ lúc bắt đầu chương trình PEP,

Sharon đã yêu cầu mỗi sinh viên của bà chọn một thói quen để phân tích và thay đổi cho tốt hơn. Thử thách là phải thực hiện thói quen đó mỗi ngày trong suốt 21 ngày. Vấn đề là nếu bạn lỡ một ngày, bạn sẽ phải quay lại từ đầu; bạn phải giữ thói quen đó trong 21 ngày liên tục!

Sharon và những sinh viên khác sẽ giám sát các bước thực hiện (có thể kéo dài trong vài tháng). Quá trình thay đổi thói quen này trở thành mô hình cá nhân của sinh viên khi phát triển một thói quen mới. Sự chiêm nghiệm này sau đó sẽ được sử dụng để làm nền tảng cho những kế hoạch hành động xa hơn và những thay đổi thói quen khác.

Bạn có phụ thuộc vào thử thách không? Bạn muốn thay đổi thói quen làm việc nào nhất? Hãy nghĩ ra một chiến lược để thay đổi thói quen đó, vì bạn chỉ có thể thay thế thói quen không mong muốn này bằng một thói quen mới. Và mỗi ngày trong suốt 21 ngày, hãy mang theo bản kế hoạch thay đổi thói quen của bạn. Nếu bạn không thực hiện được kế hoạch trong một ngày nào đó, hãy bắt đầu lại từ ngày đầu tiên. Hãy theo dõi những kinh nghiệm và cảm xúc của bạn trong suốt quá trình này. Việc hiểu rõ hơn cách bạn phản ứng với thử thách này sẽ khiến cho thử thách tiếp theo trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Duy trì hệ thống tổ chức
để hỗ trợ lập kế hoạch hiệu quả

Dưới đây là lịch trình cho duy trì hệ thống tổ chức của bạn

Thời gian		Công việc		Hành động
Liên tục	→	Bàn làm việc và màn hình máy tính	→	❑ Chuyển tất cả giấy tờ từ mặt bàn và các tài liệu điện tử vào đúng phần của hệ thống tổ chức sắp xếp.
Liên tục	→	Hồ sơ cá nhân	→	❑ Bất cứ khi nào bạn xử lý một hồ sơ, hãy dọn sạch những giấy tờ cũ trước khi thay thế hồ sơ
Hàng ngày	→	Các khay và hòm thư đến	→	❑ Giải quyết thư đến/khay việc đầu vào ❑ Xem xét/Giải quyết việc chờ xử lý ❑ Dọn sạch khay
Hàng tuần	→	Hồ sơ làm việc	→	❑ Thêm hồ sơ mới ❑ Viết Kế hoạch dự án ❑ Xóa các hồ sơ đã hoàn thành
Hàng tháng hoặc hàng quý	→	Hồ sơ tham khảo	→	❑ Chuyển các hồ sơ đã được kích hoạt vào hồ sơ việc đang làm ❑ Dọn sạch các hồ sơ dày cộm và những ngăn kéo đầy ắp.
6 tháng một	→	Toàn bộ hệ thống	→	Lưu trữ các hồ sơ không hoạt động Tiến hành kiểm tra hệ thống Dành ra một ngày PEP để kiểm tra kỹ lưỡng hệ thống nếu cần

Hình 12.1. *Lên lịch để duy trì hệ thống tổ chức, sắp xếp của bạn*

DUY TRÌ HỒ SƠ CHUNG

Một bài học không dễ chấp nhận nhưng lại giúp khách hàng duy trì được tính tổ chức của hồ sơ chung là nếu tất cả mọi người đều chịu trách nhiệm cho các hồ sơ thì sẽ chẳng ai chịu trách nhiệm cả.

Là một trưởng nhóm, bạn có trách nhiệm phân rõ trách nhiệm về hồ sơ chung của bộ phận/phòng ban cho cá nhân. Trách nhiệm có thể được chia cho từng người – người này phụ trách hồ sơ được chia sẻ trong ổ ứng, người kia phụ trách hồ sơ giấy tờ chia sẻ,... Tất cả các thành viên trong nhóm đều phải biết ai chịu trách nhiệm cho việc gì.

Điều tương tự cũng đúng đối với các công cụ chung khác. Bạn cũng có thể cần đến một cuốn lịch chung theo dõi lịch trình của cả nhóm cũng như theo dõi mọi người đang ở đâu, quan trọng là phải có một người chịu trách nhiệm duy trì cuốn lịch chung đó.

DUY TRÌ VÀ DI CHUYỂN

Nhiều người trong chúng ta phải di chuyển trong công việc. Trong trường hợp của tôi, tôi thường phải đi nước ngoài, đôi khi đi cả tuần. Điều này rất dễ khiến công việc của bạn trở nên lộn xộn. Hơn nữa, bản thân việc đi lại cũng rất tốn thời gian.

Hãy xem xét hai vấn đề này:

1. Để chuyến đi của bạn năng suất và hiệu quả

2. Xử lý những gì tích lũy lại trong lúc bạn đi vắng

1. Để chuyến đi của bạn năng suất và hiệu quả. Trước tiên, tôi tin rằng di chuyển rất quan trọng để quản lý hiệu quả. Nếu công việc được thực hiện ở một nơi cách xa, người quản lý cần phải đến đó.

Nếu bạn di chuyển chỉ để điều hành những cuộc họp, bạn nên đặt

câu hỏi: Họp để làm gì? Vì tôi tin rằng những cuộc họp truyền thống sẽ vô cùng lãng phí thời gian, tôi sẽ nghiêm túc chất vấn liệu điều bạn muốn đạt được trong những cuộc họp đó có thể đạt được tốt hơn thông qua một cuộc điện thoại hay một cuộc hội thảo truyền hình không.

Trong khi di chuyển bạn có thể tận dụng, sắp xếp thời gian để làm việc hiệu quả nhất.

- Nếu có thể, hãy di chuyển bằng tàu hỏa. Hãy mang theo máy tính xách tay và làm việc trong khi di chuyển.

- Hãy nhóm những ngày phải di chuyển đó của bạn lại để tất cả những chuyến đi cần thiết có thể được thực hiện vào một khoảng thời gian nhất định trong tuần.

- Hãy nhóm những cuộc họp của bạn theo địa điểm, để bạn có thể hoàn thành nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ít hơn.

2. Xử lý kịp những gì tích lũy lại trong lúc bạn đi vắng. Công nghệ cho phép bạn vừa đi vừa làm bất cứ việc gì bạn vẫn thường làm ở văn phòng. Với một chiếc máy tính xách tay hoặc một chiếc điện thoại thông minh, bạn có thể truy cập thư điện tử, lướt web, truy cập và chỉnh sửa tài liệu giúp bạn hoàn thành công việc dù bạn ở bất cứ đâu.

Tất nhiên có thể có những rắc rối. Khi ra nước ngoài, bạn có thể phát hiện ra chiếc điện thoại thông minh của bạn không hoạt động ở một vài quốc gia. Một số công ty có thể có những chính sách hoặc những vấn đề kỹ thuật không cho phép bạn đăng nhập vào máy chủ của công ty. Nhưng trong nhiều trường hợp, những vấn đề này có thể được giải quyết. Vấn đề là làm sao để truy cập được vào máy chủ của bạn, xử lý đống việc bạn nhận được hàng ngày và đừng để tới tận khi bạn quay về mới xử lý.

Hãy tạo thành thói quen gọi điện thoại về văn phòng hàng ngày và xử lý bất cứ việc gì được chuyển đến. Nếu bạn có thư ký, hãy tạo một thông lệ gọi điện để anh ta/cô ta được chuẩn bị, và bạn có thể nhanh chóng xử lý tất cả những gì xảy ra và giữ cho văn phòng vận hành trơn tru.

Đừng bao giờ sắp lịch cho một cuộc họp ngay sau khi bạn trở về từ một chuyến công tác. Hãy cho phép bạn có vài tiếng thư thả để tổng kết mọi thứ từ chuyến đi (tổng kết các hoạt động, hóa đơn cuối cùng, lời đề nghị/đề xuất,...) và xử lý bất cứ việc gì còn tồn đọng trong khi bạn đi vắng mà bạn không thể hoàn thành hoặc xử lý trong chuyến đi.

Dần dần, bạn sẽ thấy mình xử lý công việc hiệu quả hơn theo cách này khi di chuyển. Hãy thử xem.

DUY TRÌ VÀ CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Bạn duy trì công việc tốt thôi chưa đủ. Bạn còn phải làm việc để cải tiến mọi việc tốt hơn. Bạn nên làm việc chuyên tâm và tận tụy để cải thiện cách làm việc của mình. Trong môi trường cạnh tranh, thay đổ với tốc độ chóng mặt như hiện nay, làm tốt hơn và duy trì theo cách đó cũng vẫn là chưa đủ. Bạn cần phải tiếp tục xuất sắc. Ngay cả khi bạn vừa mới đạt được tiến bộ đáng kể, mục đích thực sự của bạn cũng nên là liên tục cải thiện mọi việc bạn làm.

Tuần nào tôi cũng tự hỏi mình: “Tuần tới mình sẽ làm gì để cải thiện tình hình công việc?” Có một vài nhiệm vụ trong Kế hoạch tuần có thể khiến công việc của tôi đơn giản hơn, hiệu quả hơn, giúp tôi hiểu biết hơn và cải thiện cách làm việc tốt hơn.

Tôi có thể thêm nhiệm vụ đọc hai chương từ một ứng dụng phần mềm tôi quan tâm để tăng mức độ sử dụng phần mềm đó. Tôi thấy có những người chọn những nhiệm vụ từ mục tiêu cải thiện cá nhân và sắp lịch cho chúng vào lịch trình làm việc. Tôi khuyến khích mọi người thêm những ý tưởng bột phát bất chợt nảy ra và thực hiện chúng. “Học cách sử dụng máy in mới” có thể là một ý tưởng như vậy. Chúng ta có 1.001 điều mà chúng ta muốn làm hoặc muốn làm tốt hơn. Vậy thì, hãy làm đi!

Hãy tạo thói quen định kỳ xem lại cuốn sách này và những tài liệu về tổ chức sắp xếp khác để làm mới các ý tưởng. IBT có một ứng dụng học trực tuyến (E-PEP) mà bạn có thể dễ dàng truy cập từ máy tính của bạn có thể làm nảy sinh một số ý tưởng và cách thức để đưa bạn lên một mức độ hiệu quả mới. Học liên tục sẽ đem lại kết quả cải tiến

liên tục.

Hãy thêm những mục tiêu này vào kế hoạch hàng tuần của bạn. Hãy sắp lịch cho chúng. Bạn sẽ phát hiện ra là bạn có xu hướng tìm ra cách hoàn thành những mục tiêu đó trong khoảng thời gian ít nhất. Vì nhiệm vụ đã có sẵn, bạn chỉ việc hành động. Dần dần và liên tục sắp xếp văn phòng của bạn không chỉ giữ được hình ảnh và tính hiệu quả mới cho nó, mà còn cải tiến nó.

Bạn đang biến thay đổi trở thành một phần cuộc sống hàng ngày của bạn. Và bạn chính là người định hướng thay đổi.

THEO ĐUỔI ĐỊNH KỲ

Một số người không cảm thấy cần phải duy trì tổ chức của họ từng phút một. Họ có thể không quan tâm. Họ có thể theo kịp tốc độ khối lượng công việc của họ bằng cách thảo luận định kỳ về tổ chức của họ. Nếu trong giai đoạn giữa của một dự án hoặc thời kỳ đỉnh cao, họ có thể theo được ở mức độ tốt nhất mà họ có thể, sau đó họ có thể dành thời gian họ cần để tự trở về trật tự cũ. Đây là một vài điều quan trọng cần xem xét nếu bạn quyết định làm việc theo cách này: Đừng để quá hai tuần trước khi bạn tổ chức sắp xếp lại. Bạn nên rất nghiêm túc về việc dọn dẹp của mình. Hãy giữ cho các hệ thống nhắc nhở ở đúng chỗ để những việc quan trọng không bị chìm nghỉm.

DUY TRÌ TỐI THIỂU

Một khi bạn đã tổ chức, sắp xếp, duy trì tối thiểu mà bạn nên thực hiện (vẫn còn hơn là không) là dọn dẹp văn phòng của bạn hàng ngày trước khi bạn về nhà.

PHẢI LÀM GÌ KHI MỌI THỨ ĐỀU HỎNG?

Được rồi, bạn phải dọn dẹp bàn làm việc cũng như văn phòng của bạn. Cuối cùng bạn giữ được giấy tờ, thông tin, tin nhắn, thư điện tử

và nhiều thứ khác nữa trong ngày của bạn trong tầm kiểm soát. Bạn lập kế hoạch công việc của bạn vào mỗi ngày thứ Sáu. Bạn mua một chiếc máy tính xách tay và bắt đầu học một phần mềm sắp xếp, và bạn cảm thấy khá hài lòng về bản thân. Bạn đang băng băng và rầm – bạn đâm vào tường! Bạn được điều tới Tokyo để thay thế cho một đồng nghiệp trong sáu tuần. Hoặc một khách hàng lớn yêu cầu kiểm tra tài khoản của bạn, và bạn cần phải chuẩn bị bài thuyết trình để cứu vãn tình hình, do đó, trong suốt hai tuần liền, 16 tiếng mỗi ngày, bạn phải giải quyết việc đó. Hoặc bạn đi nghỉ, và lại phải trở về với đống việc tồn đọng và tất cả đống lộn xộn đó. Điều gì đó tương tự như vậy cũng có thể xảy đến với bạn. Và hãy để tôi nói cho bạn biết, tốt hơn hết là bạn nên thông minh với cách ứng xử của bạn.

Theo kinh nghiệm của tôi, mọi người không quay lại với những cách *mới* của họ. Không, nhiều khả năng là họ lại trượt lại những thói quen cũ. Và hãy đối mặt với nó, bạn đã xoay xở để đối phó bằng cách sử dụng cách cũ của bạn, đúng không? Có lẽ tổ chức, sắp xếp là một cuộc chiến thật sự. Phải liên tục thực hiện PEP! Đó là một nỗ lực tốt, nhưng bạn không phải kiểu người có tổ chức. Hãy tin tôi, tôi đã nghe qua hết những chuyện này rồi. Đừng hoảng hốt hay bỏ cuộc. Có một cách đơn giản, không đau đớn gì để giải quyết vấn đề này. Hãy dành ra một ngày *Làm liền tay*. Hãy treo một tấm bảng trên cửa phòng bạn nói rằng bạn nghỉ ngày hôm đó, dọn dẹp giấy tờ trên bàn làm việc của bạn – đặt chúng vào đúng nơi chúng thuộc về – giải quyết hết số thư điện tử trong hòm thư đến của bạn, cập nhật danh sách việc cần làm của bạn, dọn dẹp tài liệu trong máy tính của bạn (nói cách khác, thực hiện lại toàn bộ quá trình!). Nó dễ dàng hơn nhiều, và làm được nhiều hơn với ít thời gian hơn so với lần đầu bạn thực hiện: Có lẽ chỉ vài tiếng và tất cả lại nằm trong tầm kiểm soát.

Để ngày *Làm liền tay* trở nên đơn giản hơn, dù thế nào cũng hãy cố duy trì dòng thông tin hàng ngày của bạn. Nếu bạn phải dành vài ngày để chuẩn bị bài thuyết trình, hãy dành ra một tiếng trong khoảng thời gian đó để xử lý hết những gì đến vào ngày hôm trước. Thi thoảng hãy giao việc. Phải quyết đoán (thậm chí là tàn nhẫn) về điều bạn sẽ phải làm. Hãy tận dụng hoàn cảnh để thấy bạn có thể hiệu quả tới mức nào, và khi bạn quay lại với hoàn cảnh thông thường, hãy giữ đúng tốc độ đó!

Có thể điều này không bao giờ xấu đối với bạn. Nhưng dòng chảy công việc thường thay đổi và bạn có thể thấy mình bắt đầu bị nhấn

chìm. Một khách hàng nọ, giám đốc của một trong những nhà máy công nghiệp lớn nhất thế giới, đã miêu tả nó như thế này:

> *Khi công việc dồn đống, và đổ ụp xuống đầu tôi, tôi biết phải làm gì để xử lý vì tôi đã học được những thủ tục cần thiết.*

Giờ bạn cũng đã học được những thủ tục đó rồi.

Duy trì có nghĩa là nhận ra chu trình hiển nhiên trong mọi công việc bạn làm, từ việc chuẩn bị thực hiện công việc tới việc đặt mọi thứ trở lại đúng nơi nó vốn thuộc về sau khi công việc được hoàn thành, và đảm bảo mọi thứ đều trong tình trạng tốt hoặc tốt hơn so với khi bạn nhấc nó lên. Duy trì có nghĩa là tự sắp xếp khi bạn làm việc.

Điều quan trọng nhất để duy trì là thay đổi để tốt hơn.

THỰC HÀNH CHƯƠNG 12

1. Hãy nhận ra duy trì là điều cơ bản và thực tế nhất của chu trình làm việc, và bạn chắc chắn sẽ có một hệ thống vận hành trơn tru trong nhiều năm. Hãy đảm bảo luyện tập những thông lệ duy trì cơ bản và thực tế đảm bảo nỗ lực bạn dành vào việc "thực hiện PEP" sẽ được đền đáp trong những năm sau này.

2. Hãy biến những thông lệ duy trì thành tự động, chính xác như cách bạn thay dầu cho xe ô tô của bạn. Tạo ra những thông lệ để duy trì bản thân và tình trạng có tổ chức là việc đáng để bạn dành thời gian và công sức. Không duy trì được hệ thống sẽ dẫn tới kết quả là không có khả năng làm bất cứ việc gì.

3. Hãy đặt các hệ thống vào đúng chỗ sẽ giúp bạn không quay trở lại với những thói quen, cách thức cũ. Hãy tạo ra những thông lệ có thể khuyến khích cải thiện cá nhân liên tục và giúp bạn duy trì những hệ thống này như điều đúng đắn cần làm. Hãy sắp xếp công việc duy trì này vào lịch trình trong tuần của bạn.

4. Hãy nghĩ tới việc cần hoàn thành như một chu trình làm việc. Mỗi một công việc đều có phần mở đầu, phần giữa và phần cuối.

Phần mở đầu nhiệm vụ bao gồm việc chuẩn bị và cài đặt cho nhiệm vụ. Phần giữa là hành động thực hiện nhiệm vụ. Cùng với việc hoàn thành nhiệm vụ, phần cuối bao gồm việc duy trì, nghĩa là đặt mọi thứ trở lại nơi chúng thuộc về, cải thiện tình trạng của mọi thứ bạn chạm tay vào, bao gồm các hồ sơ, các công cụ,...

5. Hãy nhận ra là sự xuất hiện của máy tính đồng nghĩa với việc hồ sơ giấy không phải là thứ duy nhất cần phải bảo dưỡng. Hiện nay chúng ta còn có hồ sơ máy tính và thư điện tử nữa. Duy trì ổ cứng của bạn có nghĩa là khôi phục các hệ thống và sử dụng chúng thường xuyên, để các dữ liệu được lưu trữ dưới dạng điện tử của bạn không bị phó mặc cho hiện tượng mất nguồn điện.

6. Dành thời gian sắp xếp hàng tuần để giữ cho dòng chảy công việc lâu dài của bạn nằm trong tầm kiểm soát. Mỗi tuần hãy dành thời gian để lập kế hoạch cho tuần kế tiếp và duy trì tình trạng có tổ chức của bạn. Giữ cho hồ sơ của bạn được cập nhật. Sao lưu ổ cứng của bạn. Hãy kiểm tra nguồn cung của bạn. Hãy sử dụng lịch trình duy trì theo quý hoặc theo năm để theo dõi và cập nhật công việc duy trì của bạn.

7. Nếu bạn phát hiện ra bạn đang dành thời gian duy trì thứ gì mà bạn hiếm khi sử dụng, hãy nghiêm túc hỏi xem nó có giá trị với bạn không. Nếu lý do bạn duy trì thứ gì đó không có ý nghĩa với bạn, hãy xem đó như một lời cảnh báo dành cho bạn. Nếu thứ gì đó là thứ bạn có thể làm việc mà không cần nó, thì hãy làm việc mà không cần có nó!

8. Hãy tự sắp xếp trong lúc bạn làm việc. Hãy biến việc duy trì thành một phần quy trình lập kế hoạch của bạn, và bạn sẽ tính gộp cả nó từ bước đầu tiên tới bước hoàn thành. Hãy lập kế hoạch để thành công. Hãy tạo ra những thói quen tốt. Hãy biến duy trì thành một thói quen không cần phải nghĩ, và bạn sẽ thấy đó là một bước đơn giản trên con đường tiến tới thành công của bạn.

9. Đừng tự thỏa mãn! Mục tiêu thực sự của bạn là cải tiến liên tục trong mọi việc bạn làm. PEP là một công cụ, hay một khuôn khổ, để giúp bạn hoàn thành mục tiêu đó.

LỜI BẠT
Chỉ một thói quen mới

Điểm đặc trưng của một người thích nghi tốt không phải là những thói quen đặc biệt người đó có, mà là sự khéo léo người đó sử dụng để thay đổi những thói quen của bản thân hay phản ứng trước sự thay đổi của hoàn cảnh.

—Wendel Johnson

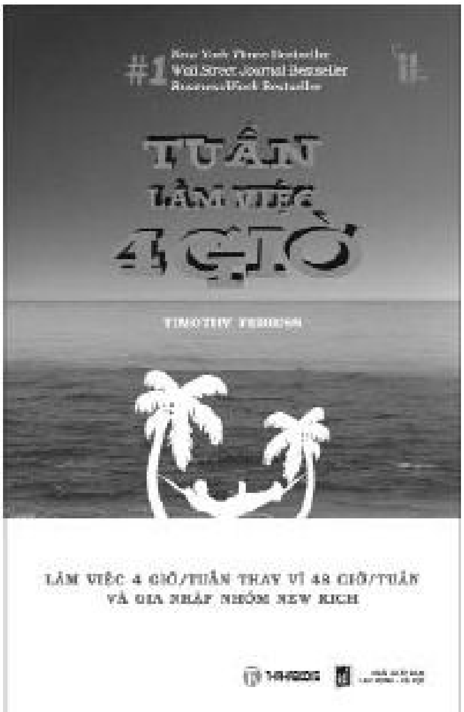
Bạn có thể tìm thấy suy nghĩ không mấy uyên thâm ở những trang sách này, nhưng trong đó ẩn chứa rất nhiều kinh nghiệm.

Về cơ bản, chúng ta đã thảo luận cách bạn quy định bản thân tiếp cận công việc của mình: những thói quen của bạn. Hầu hết mọi người sẽ nói với bạn (và tôi dám cá là có quá nhiều người trong chúng ta tin) rằng rất khó để thay đổi thói quen. Nó không đơn giản. Nhưng nó có thể trở nên tốt hơn. Hoàn toàn có thể tiếp nhận những cách làm việc mới, phát triển những thói quen mới trong cuộc sống của bạn. Bạn có thể bước vào một nhà hàng mới do tò mò hoặc do tình cờ, và phát hiện ra là bạn thích nó, bạn có thể muốn trở lại thêm nhiều lần nữa.

Tất cả điều đó bắt đầu với việc tiếp nhận một thói quen mới – hành động. *Làm liền tay* khi ý tưởng thoáng qua đầu bạn để kiểm tra một phương pháp làm việc mới của bạn.

Thói quen xấu không nhất thiết đồng nghĩa với việc lộn xộn. Thói quen xấu bao hàm cả việc thường xuyên sao nhãng việc điều chỉnh thói quen – không bao giờ làm gì về nó. Hãy phá vỡ chu trình đó và hãy xử lý nó ngay bây giờ chứ đừng trì hoãn. Bạn sẽ phát hiện ra là bạn sẽ nhanh chóng thành thạo nó. Bạn có xử lý những ý tưởng của bạn khi chúng xuất hiện hay không là điều hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Bạn sẽ phát hiện ra là bạn có thể là bậc thầy của những thói quen của chính bạn.

SÁCH CÙNG ĐỀ TÀI



TUẦN LÀM VIỆC 4 GIỜ

Nếu bạn biết cách quản lí thời gian, các mục tiêu cũng như thứ tự ưu tiên các công việc một cách hợp lí thì bạn hoàn toàn có khả năng tạo ra nguồn thu nhập đầy đủ dù chỉ làm việc 4 giờ mỗi tuần. Với cuốn sách *Tuần làm việc 4 giờ*, Timothy Ferriss sẽ giúp bạn tận hưởng cuộc sống, thay đổi thu nhập, gia nhập nhóm New Rich và đặc biệt là tạm biệt nhé - những ngày làm việc 8 tiếng đồng hồ nặng nhọc! Nhận xét về cuốn sách - Marc Andreesen - chuyên gia về tối ưu hoá năng suất làm việc cá nhân đồng thời là một trong những doanh nhân nổi tiếng nhất ở trung tâm công nghệ cao của thế giới trong một bài phỏng vấn đã nói rằng: “Về cơ bản, việc Timothy Ferriss đã làm là tập hợp và chắt lọc những học thuyết về quản lý thời gian cùng năng suất lao động trong vòng 2, 3 thập kỷ vừa qua, sau đó tối ưu hoá nó và đưa ra những khái niệm mới, rất hữu dụng.”

1. Dùng để chỉ tầng lớp trên trong xã hội Mỹ.
1. Quyển đầu kinh Cựu ước Chúa sáng tạo ra thế giới.
2. Những vị thánh của các quốc gia hay của một giai đoạn lịch sử.
1. Một tập đoàn kinh tế cao cấp của nước Anh.
1. 1 inch = 2,54 cm.
2. FTSE - 100 (Financial Times Stock Exchange): Chỉ số chứng khoán của 100 công ty lớn tiêu biểu trên thị trường chứng khoán London.
1. Có ví dụ ở phía dưới.
1. SWOT: Phân tích độ mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ.
2. Một công ty bán lẻ cũ của Mỹ.
(1) Thiện chung: Chết bình thường, không đau đớn, "chết tốt đẹp" theo cách nói của người đời xưa, đó là cái chết nhẹ nhàng, yên lành hay "khẻo chung mệnh"
(2) Hoài: Chỉ vùng An Huy - Giang Tô Trung Quốc. Quân Hoài: Chỉ lực lượng quân sự địa phương An Huy - Giang Tô
(1) Tử Vũ: Học trò Khổng Tử
(2) Tể Dư: Học trò Khổng Tử, còn gọi là Tể Ngã, tên chữ là Tử Ngã, giỏi ăn nói song hay ngủ ngày nên Khổng Tử đánh giá thấp
(3) Khí là một khái niệm trong triết học và y học cổ đại, nghĩa cụ thể là chất khí, luồng khí, nghĩa trừu tượng là sinh khí, sức sống.
(1) Thước: Chỉ thước Trung Quốc = 33cm.
(2) Tấc: Chỉ đơn vị đo chiều dài Trung Quốc = 3,3cm.
(3) Lý Lăng: Tướng trẻ, rất có tài nhà Hán. Không có quân tiếp viện, bị vây khốn nhiều ngày đã hàng quân Hung Nô.
1. Vùng ngoại ô Luân Đôn
1. Một thành phố ở Anh, lấy tên của sông Hull.
1. Một nước cộng hòa ở Ấn Độ Dương.
2. European Bank for Reconstruction and Development – Ngân hàng Tái thiết và Phát triển châu Âu.
3. Federal Reserve – Cục Dự trữ liên bang Mỹ.
4. Market Research Society of Australia – Hiệp hội Nghiên cứu Thị trường Australia.
5. Hiệu ứng được đặt theo tên ông Christian Doppler, nhà vật lý người Áo.
1. Viết tắt của "Picture" (ảnh).
1. Và khi họ đang ngồi chờ ở phòng lễ tân, họ có thể có cảm xúc viết ra một vài bình luận ngắn về những đồ nội thất cũ kĩ của văn phòng.
1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.
2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.
1. Chuyện gì đến sẽ đến.
2. Mueller của xứ Borneo.

3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.
4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.
1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.
2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.
1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.
1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.
2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.
3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu "Tất cả mọi người đều có thể bay".
1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.
2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.
3. Giống chó đốm.
4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.
1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.
1. S.W.R.D.Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.
2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.
3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.
4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.
5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.
1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.
2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.
3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960.
1. Tên một loại bia của hãng Castle Larger.
2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.
3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.
4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.
5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với

19,19 giây.
6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.
7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.
1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.
2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).
3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là "đàn anh" và mang ý nghĩa "nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc".
4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.
5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.
6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.
1. Danh hài người Mỹ.
2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.
1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.
2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.
3. Tên một loại bánh ở Malaysia.
(*) Một hồ nước ngọt cách thành phố Tô Châu ba kilômét về phía Đông Bắc, tỉnh Giang Tô, Trung Quốc. Hồ này nổi tiếng vì có loại cua Trung Quốc, thứ cua được xem như đồ cao lương mỹ vị.
(**) Đây là ca khúc nổi tiếng trên mạng từ những năm 2009 đến nay, do Hà Tân sáng tác, được ca sĩ Mộ Dung Hiểu Hiểu trình bày, với thông điệp "Tình yêu không phải là thứ anh muốn bán, muốn mua là có".
(*) MBA là cụm từ viết tắt của Master of Business Administration, thạc sĩ quản trị kinh doanh.
(*) Là một trong bảy tập của bộ truyện Đi tìm thời gian đã mất của nhà văn Pháp Marcel Proust, được viết từ 1908-1909 đến 1922 và xuất bản từ 1913 đến 1927, trong đó ba tập cuối chỉ được xuất bản sau khi tác giả qua đời. Tiểu thuyết này được xếp trong mười cuốn tiểu thuyết được thanh niên Pháp ưa thích nhất trong thế kỷ hai mươi. Tạp chí Time cũng bình chọn Đi tìm thời gian đã mất nằm trong số mười cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại.
(1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND)
(2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần

giao dịch mua hàng của khách. "Điểm" được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND)
(1) Nguyên văn: problem (ND).
(2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND).
(3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND).
(4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND).
(1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND).
(1) Thứ tượng trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND).
1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.
1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Khổng Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bền chí theo đường lành.
(1) Nguyên văn: Happen (ND).
(1) Cụm từ "Occam's razor" được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d'Okham) (ND).
(1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND).
(2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND)
(1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND).
(1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND).
(2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND).
(3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND).
(4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND).
1. Định luật Murphy: Còn được gọi là Định luật Đầu độc hay Định luật Bánh bơ do một sĩ quan không quân Mỹ tên Edward A. Murphy sáng tạo ra sau hàng loạt vấn đề và rắc rối xảy ra tại một sân bay quân sự tại California.
2. George S. Patton (1885 – 1945): Là nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục

quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ hai với các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức.
1. Quy luật Parkinson được Northcote Parkinson, nhà văn và nhà sử học người Anh, phát triển nhiều năm trước đây. Là một nhà văn, Parkinson đưa ra định luật này không phải bằng các thí nghiệm hay chứng minh, nó chỉ đơn giản mô tả một phần thói quen sử dụng thời gian của con người một cách chân thật và hài hước.
1. Think and Grow Rich, 13 nguyên tắc nghĩ giàu, làm giàu của Napoleon Hill đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.
2. Tahiti: Còn có tên gọi khác là Hòn đảo Thiên đường, là hòn đảo tuyệt đẹp nằm ở khu vực Nam Thái Bình Dương.
1. Scandinavia: Là bán đảo gồm 3 nước Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển ở Bắc Âu.
Báo cáo "Creating a Development Dynamic" năm 2001 của Accenture, Markle Foundation và UNDP.
Suy luận đơn giản, không dựa vào kinh nghiệm, thực tế.
Thiếu ánh sáng.
Tạp chí Nghiên cứu lập pháp số tháng 1/2003.
Press kit hay media kit: Những tài liệu thường đính kèm thông cáo báo chí để hỗ trợ thông tin cho thông cáo báo chí, dành để gửi cho phóng viên. Bao gồm tiểu sử công ty, giới thiệu về sản phẩm, hình ảnh hoạt động, hình ảnh sản phẩm... Người ta cũng có thể đưa media kit lên website của công ty cho phóng viên tiện truy cập và sử dụng.
Paul Lazarsfeld và Elihu Katz là những người đầu tiên nghiên cứu về lý thuyết hai bước trong truyền thông từ năm 1940. Công trình nghiên cứu này đã được xuất bản trong cuốn Personal Influency vào năm 1955.
1. Junichiro Tanizaki (1886-1965): Nhà văn Nhật nổi tiếng (tất cả các chú thích đều là của người dịch).
2. Jacques Prévert (1900-1977): Nhà thơ Pháp nổi tiếng. Nhà thơ này có một bài thơ mang tựa đề "Inventaire", trong đó liệt kê rất nhiều đồ vật chẳng có liên quan gì với nhau.
3. Thành phố nằm trên đảo Honshu, từng là thủ đô cố định đầu tiên của Nhật từ năm 710 đến năm 784.
4. Vùng nằm trên đảo Honshu, gồm 6 tỉnh, trong đó có tỉnh Nara với thủ phủ là thành phố Nara.
5. Geisha trong tiếng Nhật chỉ những cô gái được tập múa, hát và trò chuyện từ bé để làm tiếp viên trong các quán trà hoặc trong các buổi tiệc tùng.
1. Một nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, bị các thần phạt phải vần một tảng đá lên đỉnh đồi, nhưng mỗi lần gần đến đích, tảng đá lại lăn xuống. Đây là một hình phạt khủng khiếp vì nó vô ích và vô vọng.
2. Tổng trấn xứ Judée của La Mã, người đã giao Chúa Jesus cho các thẩm

phán tôn giáo xét xử.
1. Tên hai thành phố Nhật bị ném bom nguyên tử trong Đại chiến Thế giới lần thứ hai.
2. Tên hai thành phố Nhật bị ném bom nguyên tử trong Đại chiến Thế giới lần thứ hai.
1. Hãy nhớ ngươi rồi cũng có lúc phải chết.
2. Georges Bernanos (1888-1948): nhà văn Pháp, người đã thể hiện nỗi ám ảnh tội lỗi của nhân loại trong tác phẩm đầu tay của mình.
3. Dòng tu thiên về nhập định, Georges Bernanos có một tác phẩm mang tên Dialogues des Carmélites (Đối thoại giữa các nữ tu sĩ dòng Carmen).
4. Friedrich Nietzsche (1844-1900): Triết gia Đức.
5. André Maurois (1885-1967): Nhà văn Pháp.
* Số cửa hàng bao gồm cả các trung tâm thiết kế triển lãm
* Là thu nhập của toàn bộ công ty, bao gồm Target, Marshall Field's, Mervyns,...